

Motivaatio ja työsitoutuminen suomalaisessa sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa

Helsingin yliopisto
Kasvatustieteellinen tiedekunta

Pro gradu -tutkielma
Yleinen ja aikuiskasvatustiede
Toukokuu 2020
Rosa Malinen

Ohjaajat: Kai Hakkarainen, Kalle
Juuti



Tiedekunta - Fakultet - Faculty Kasvatustieteellinen tiedekunta		
Tekijä - Författare - Author Rosa Malinen		
Työn nimi - Arbetets titel Motivaatio ja työsitoutuminen suomalaisessa sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa		
Title Motivation and work commitment in a Finnish social and health care organization		
Oppiaine - Läroämne - Subject Yleinen ja aikuiskasvatustiede		
Työn laji/ Ohjaaja - Arbetets art/Handledare - Level/Instructor Pro gradu -tutkielma / Kai Hakkarainen ja Kalle Juuti	Aika - Datum - Month and year 7.5.2020	Sivumäärä - Sidoantal - Number of pages 119+1
<p>Tiivistelmä - Referat - Abstract</p> <p>Tavoitteet. Tutkielman tarkoituksena on tutkia hoivatyöntekijöiden motivaatiota ja työsitoutumista eräässä suomalaisessa sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa. Tutkimustehtävänä oli selvittää motivaation, työsitoutumisen ja itseohjautuvuusteorian psykologisten perustarpeiden nykytilaa kohdeorganisaation työntekijöiden keskuudessa sekä niiden yhteyttä työhön panostukseen ja lähtöaikomukseen organisaatiosta. Tutkimuksessa tarkasteltiin myös motivaation, sitoutumisen ja psykologisten perustarpeiden keskinäisiä yhteyksiä. Motivaatio osalta tutkittiin sisäistä motivaatiota ja aineettomiin palkkioihin pohjautuvaa ulkoista motivaatiota. Työsitoutuminen osalta tutkittiin affektiivista ja normatiivista ammatillista sitoutumista, työkavereihin sitoutumista, asiakkaisiin sitoutumista sekä affektiivista, normatiivista ja jatkuvuusorganisaatiositoutumista.</p> <p>Menetelmät. Tutkimusta varten koostettiin tutkimuskysely, jossa hyödynnettiin useampaa motivaation ja työsitoutumisen muotojen mittaamiseen kehitettyä mittaria. Vapaaehtoinen kysely lähetettiin kohderyhmän työntekijöille sähköpostitse. Vastauksia saatiin 600, joka tarkoitti 30% vastausprosenttia. Aineiston analysointiin käytettiin korrelaatiota, ryhmittelyanalyysia ja rakenneyhtälömallinnusta.</p> <p>Tulokset. Hoivatyöntekijöiden sisäinen motivaatio sekä ammatillinen sitoutuminen, työkavereihin sitoutuminen ja asiakkaisiin sitoutuminen olivat melko vahvoja. Puolestaan kaikki organisaatiositoutumisen ulottuvuudet sekä ulkoinen motivaatio olivat melko heikkoja. Työhön panostaminen arvioitiin hyvin vahvaksi ja sen kannalta merkityksellisessä roolissa olivat erityisesti pätevyyden kokemus, sisäinen motivaatio, affektiivinen ammatillinen sitoutuminen ja asiakkaisiin sitoutuminen. Lähtöaikomusta organisaatiosta esiintyi jonkin verran ja tulosten mukaan sitä pienentävät erityisesti autonomian kokemus, affektiivinen ammatillinen sitoutuminen sekä affektiivinen ja normatiivinen organisaatiositoutuminen. Tutkimuksessa selvisi, että itseohjautuvuusteorian psykologiset perustarpeet ovat sisäisen motivaation lisäksi yhteydessä myös affektiiviseen työsitoutuneisuuteen. Autonomian kokemus oli melko vahvaa, mutta autonomiaa edelleen vahvistamalla vaikutetaan suoraan sekä välillisesti lähtöaikomukseen ja motivaatioon. Pätevyyden kokemus voi puolestaan selittää tutkimuksen analyyseista tehtyä johtopäätöstä, että aineettomiin palkkioihin pohjautuva ulkoinen motivaatio tukee sisäistä motivaatiota. Tulokset osoittavat, että hoivatyöntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista voidaan vahvistaa monipuolisilla vaikutusmahdollisuuksilla sekä positiivisella palautteella.</p>		
Avainsanat - Nyckelord sisäinen motivaatio, ulkoinen motivaatio, organisaatiositoutuminen, ammatillinen sitoutuminen, työkavereihin sitoutuminen, asiakkaisiin sitoutuminen, itseohjautuvuusteoria, psykologiset perustarpeet		
Keywords intrinsic motivation, extrinsic motivation, organizational commitment, occupational commitment, colleague commitment, customer commitment, self-determination theory, basic psychological needs		
Säilytyspaikka - Förvaringsställe - Where deposited Helsingin yliopiston kirjasto – Helda / E-thesis (opinnäytteet)		



Tiedekunta - Fakultet - Faculty Behavioural Sciences		
Tekijä - Författare - Author Rosa Malinen		
Työn nimi - Arbetets titel Motivaatio ja työsitoutuminen suomalaisessa sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa		
Title Motivation and work commitment in a Finnish social and health care organization		
Oppiaine - Läroämne - Subject General and adult education		
Työn laji/ Ohjaaja - Arbetets art/Handledare - Level/Instructor Master's Thesis / Kai Hakkarainen and Kalle Juuti	Aika - Datum - Month and year 7.5.2020	Sivumäärä - Sidoantal - Number of pages 119 + 1
Tiivistelmä - Referat – Abstract <p><i>Aims.</i> The present research examines care workers' motivation and work commitment in a Finnish social and health care organization. The aim of the study was to investigate the current state of the employees' motivation, work commitment and the self-determination theory's basic psychological needs, and their relation to effort in work and to the intention of leaving the organization. Moreover, the study also examined the relationships between motivation, commitment and basic psychological needs. Motivation was divided to intrinsic motivation and extrinsic motivation based on intangible rewards. Work commitment included affective and normative professional commitment, colleague commitment, customer commitment and affective, normative and continuance organizational commitment.</p> <p><i>Method.</i> This investigation was carried out with a survey which was composed using several former inquiries developed to measure motivation and dimensions of work commitment. The voluntary survey was sent to the target group employees by email. In total, the survey collected 600 answers which meant that the response rate was 30%. The data was analyzed using correlation, cluster analyses and structural equation modeling.</p> <p><i>Results.</i> The care workers intrinsic motivation and professional commitment, colleague commitment and customer commitment were quite strong. All the dimensions of the organizational commitment and extrinsic motivation were in turn quite weak. The effort on work was evaluated to be strong and especially the sense of competence, intrinsic motivation, affective professional commitment as well as customer commitment played a meaningful role in it. In addition, there was some intention to leave the organization among the employees and according to the results the sense of autonomy, affective professional commitment and affective and normative organizational commitment reduced the intention to leave. The study clarified that the basic psychological needs of the self-determination theory are interconnected, not only to intrinsic motivation, but also to affective work commitment. The sense of autonomy was quite strong but because it had a direct as well as an indirect effect on the intention to leave, it was suggested that the organization should work on strengthening it more. Furthermore, the sense of competence can explain the conclusion made from the analyses of the study that extrinsic motivation based on intangible rewards supports intrinsic motivation. The results showed that care workers' motivation and work commitment can be strengthened with diverse possibilities to influence and with positive feedback.</p>		
Avainsanat - Nyckelord sisäinen motivaatio, ulkoinen motivaatio, organisaatiositoutuminen, ammatillinen sitoutuminen, työkaveriinhin sitoutuminen, asiakkaisiin sitoutuminen, itseohjautuvuusteoria, psykologiset perustarpeet		
Keywords intrinsic motivation, extrinsic motivation, organizational commitment, occupational commitment, colleague commitment, customer commitment, self-determination theory, basic psychological needs		
Säilytyspaikka - Förvaringsställe - Where deposited University of Helsinki Library – Helda / E-thesis (opinnäytteet)		

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	1
2	TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS	8
2.1	Motivaatio työelämässä	8
2.1.1	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	8
2.1.2	Motivaation sisäistyminen	10
2.1.3	Psykologiset perustarpeet.....	13
2.1.4	Motivaation yhteys työikäytymiseen ja työhyvinvointiin.....	17
2.2	Työsitoutuminen	20
2.2.1	Työsitoutuneisuuden monet määritelmät	20
2.2.2	Organisaatiositoutuminen	22
2.2.3	Ammatillinen sitoutuminen	26
2.2.4	Työsitoutuminen kokemuksena ja käyttäytymisenä	28
2.2.5	Työsitoutuneisuuden yhteys hyvinvointiin	31
2.2.6	Työsitoutuminen, motivaatio ja psykologiset perustarpeet	32
3	TUTKIMUSKYSYMYKSET JA HYPOTEESEIT.....	36
4	MENETELMÄ	42
4.1	Tutkimuksen toteutus ja aineisto	42
4.2	Tutkimuksessa käytetyt mittarit.....	43
4.3	Muuttujien muodostaminen ja testaus	49
4.4	Tutkimusaineiston analyysimenetelmät.....	53
5	TUTKIMUSTULOKSET	57
5.1	Hoivatyöntekijöiden motivaatio ja työsitoutuminen	57
5.2	Taustamuuttujien vaikutus motivaatioon ja työsitoutumiseen	60
5.3	Motivaation vaikutus työhön panostamiseen.....	66
5.4	Työsitoutumisen vaikutus työhön panostamiseen ja lähtöaikomukseen	71
5.5	Työntekijöiden jakautuminen motivaatio- ja sitoutumisryhmiin	81
5.6	Motivaation ja työsitoutumisen yhteys	86
6	LUOTETTAVUUS.....	89
7	YHTEENVETO JA POHDINTA	96
	LÄHTEET	111
	LIITTEET	120

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Muuttujien sisäinen reliabiliteetti, vinous ja huipukkuus.....	52
TAULUKKO 2. Muuttujien keskiarvot, keskihajonnat ja vaihteluväli.....	58
TAULUKKO 3. Riippumattomien otosten t-testi sukupuolen vaikutuksesta taustamuuttujana	62
TAULUKKO 4. Varianssianalyysi iän vaikutuksesta taustamuuttujana.....	63
TAULUKKO 5. Varianssianalyysi organisaatiovuosien vaikutuksesta taustamuuttujana	65
TAULUKKO 6. Ryhmittelyanalyysi – motivaatio ja psykologiset perustarpeet	82
TAULUKKO 7. Ryhmittelyanalyysi – työsitoutuminen ja psykologiset perustarpeet ..	85
TAULUKKO 8. Motivaation ja sitoutumisen korrelaatiot.....	87

KUVIOT

KUVIO 1. Motivaation sisäistyminen (ks. Deci & Ryan 2000; Martela & Jarenko 2014)	10
KUVIO 2. Työsitoutumisen ulottuvuudet	48
KUVIO 3. Teoreettinen malli: Psykologisten perustarpeiden ja motivaation vaikutus työhön panostukseen.....	67
KUVIO 4. Rakenneyhtälömalli: Psykologisten perustarpeiden ja motivaation vaikutus työhön panostamiseen.....	70
KUVIO 5. Teoreettinen malli: Psykologisten perustarpeiden ja työsitoutumisen vaikutus työhön panostamiseen.....	73
KUVIO 6. Rakenneyhtälömalli: Psykologisten perustarpeiden ja työsitoutumisen vaikutus työhön panostamiseen	74
KUVIO 7. Teoreettinen malli: Psykologisten perustarpeiden ja työsitoutumisen vaikutus lähtöaikomukseen	78
KUVIO 8. Rakenneyhtälömalli: Psykologisten perustarpeiden ja työsitoutumisen vaikutus lähtöaikomukseen.....	79

1 Johdanto

Motivaatio ja sitoutuminen ovat keskeisiä tunnepohjaisia kokemuksia, jotka vaikuttavat jokaisen työntekijän käyttäytymiseen jokaisena työpäivänä. Sekä motivaatiolla että työsitoutumisella on pitkät teoreettiset juuret, mutta mikä on motivaation ja sitoutumisen rooli nykypäivän työelämässä ja miten ne vaikuttavat työntekijöiden käyttäytymiseen ja sitä kautta koko organisaation toimintaan? Pitkäaikaiset työsuhteet samassa organisaatiossa ovat vähentyneet (Viitala 2007), mutta samaan aikaan aineettoman pääoman, ja etenkin inhimillisen pääoman, sanotaan olevan organisaatioiden tärkeä kilpailuetu (Puusa & Reijonen 2011). Inhimillisen pääoman sanotaan koostuvan työntekijöiden kyvykkyyksistä, kehityksestä, työssä pysymisestä ja käyttäytymisestä (Huang, Luther & Tayles 2007). Motivaatio ja sitoutuminen vaikuttavat oleellisesti siihen, mitä inhimillinen pääoma tarkoittaa organisaatiolle ja kuinka se saadaan vapautettua käyttöön. Oleellista on se, onko työntekijöillä motivaatiota käyttää taitojaan, haluavatko he kehittyä ja viettävätkö he organisaatiossa niin pitkän ajan, että osaaminen todella saadaan hyödynnettyä. Henkilöstö kuitenkin jakautuu monessa organisaatiossa pienenevään ydinhenkilöstöön ja kasvavaan liitännäishenkilöstöön (Viitala 2007). Mitä työsitoutuminen ja organisaatiositoutuminen ylipäänsä tarkoittavat nykypäivän työelämässä? Entä miten muuttunut toimintaympäristö vaikuttaa ihmisten työmotivaatioon? Miten työnantaja motivoi jokaista yksilöä sekä sitouttaa ydinhenkilöstönsä organisaatioon?

Tässä tutkimuksessa motivaatiota ja työsitoutumista tutkitaan eräässä suomalaisessa organisaatiossa. Organisaatio toimii sosiaali- ja terveysalalla ja kohderyhmä työskentelee hoivatyössä. Motivaation tutkiminen hoivatyössä työskentelevien keskuudessa on kiinnostavaa, sillä hoivatyö koetaan usein hyvin merkitykselliseksi. Hoivatyötä kuvataan usein kutsumusammattina ja tiedetään, että ala on melko matalapalkkainen. Näihin teki-
jöihin pohjaten usein oletetaan, että hoivatyöntekijät ovat vahvasti sisäisesti motivoitu-
neita eikä heitä kiinnosta ulkoinen motivointi. Tässä tutkimuksessa selvitetään, pitääkö
tämä oletus paikkansa tutkimuksen kohdeorganisaation hoivatyöntekijöiden keskuu-
dessa. Tutkimuksessa selvitetään myös, minkälaista ammatillista sitoutumista kutsumus-
ammattiksi kategorisoidussa hoivatyössä koetaan. Sitoutumista tutkitaan myös suhteessa
organisaatioon, työkavereihin ja asiakkaisiin. Ajatus organisaatiositoutumisesta on muut-
tunut, sillä työnantajan ja työntekijöiden sitoutuminen toisiinsa on vähentynyt (Saari

2014). Tässä tutkimuksessa kysymys motivaation ja työsitoutumisen roolista nykypäivän työelämässä tarkentuu siis kysymykseksi siitä, mikä on motivaation ja työsitoutumisen sekä niiden erilaisten ulottuvuuksien rooli hoivatyössä.

Tutkimuksissa on huomattu, että työn merkityksellisyyttä pidetään nykyisin aiempaa tärkeämpänä tekijänä, etenkin nuorten keskuudessa (Sutela & Lehto 2014). Työn merkityksellisyys, arvot, sisäinen motivaatio ja emotionaalinen sitoutuminen työhön ja työnantajaan linkittyvät kaikki toisiinsa. Sisäinen motivaatio tarkoittaa työelämän kontekstissa sitä, että työ koetaan kiinnostavana ja mielekkäänä, mutta toisaalta myös merkityksellisenä omiin arvoihin ja tavoitteisiin pohjaten (Deci & Ryan 2000; Martela & Jarenko 2014). Emotionaalinen eli affektiivinen sitoutuminen organisaatioon tarkoittaa sitä, että työntekijä arvostaa organisaation tavoitteita ja arvoja (Mowday, Porter & Steers 1982). Voisi ajatella, että työntekijällä on luontainen halu kokea sisäistä motivaatiota ja affektiivista sitoutumista toiminnassaan, mutta olosuhteet vaikuttavat työntekijöiden kokemuksiin. Motivaatiota ja sitoutumista voi olla erityyppistä ja sitoutumista voi tapahtua useisiin eri kohteisiin työelämässä.

Motivaatio jaetaan perinteisesti sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan nimensä mukaisesti yksilön sisältä syntyvää motivaatiota ja ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan sosiaalisen ympäristön stimuloimaa motivaatiota (Deci & Ryan 1985a). Ulkoinen motivaatio on yksilön kokemusta ja käyttäytymistä, joka herätetään yksilön ulkopuolelta. Vaikka jako sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon on usein melko karkea, todellisuudessa täysin sisäisen ja täysin ulkoisen motivaation väliin mahtuu motivaation muotoja, jotka ovat osin sisäisiä tai osin ulkoisia. Motivaation on myös mahdollista sisäistyä, kun ulkoinen motivaatio muuttuu sosiaalistumisprosessin kautta pikkuhiljaa sisäiseksi motivaatioksi (Deci & Ryan 2000).

Eräs keskeinen motivaatioteoria on itseohjautuvuusteoria (Deci ja Ryan 1985a). Itseohjautuvuusteoriassa on määritetty kolme psykologista perustarvetta, jotka ovat oleellisia sisäisen motivaation syntymisessä ja säilymisessä sekä motivaation sisäistymisprosessissa. Nämä psykologiset perustarpeet ovat autonomia, pätevyys ja yhteisöllisyys. (Deci & Ryan 2000.) Autonomialla tarkoitetaan työelämässä vaikutusmahdollisuuksia omaa toimintaa koskien. Pätevyys puolestaan tarkoittaa työntekijän omaa käsitystä siitä, että hän on osaava ja kyvykäs hoitamaan työnsä hyvin. Yhteisöllisyys viittaa kokemukseen

työyhteisöön kuulumisesta ja sen merkityksellisestä roolista yksilölle. Psykologiset perustarpeet ovat pohja itseohjautuvalle toiminnalle (Deci & Ryan 2000). Työelämässä itseohjautuvaa toimintaa syntyy, kun työntekijä ei koe olevansa pakotettu toimimaan tietyllä tavalla vaan hän kokee tekevänsä valintoja toimintansa suhteen. Työntekijän tulee myös kokea olevansa riittävän kyvykäs suoriutumaan tehtävistään mallikkaasti sekä sosiaalisen ympäristön hyväksyvän hänet ja tukevan hänen tapansa toimia.

Psykologisten perustarpeiden tyydyttymisen nähdään luovan edellytykset sille, että yksilö voi kokea sisäistä motivaatiota. Sisäiseen motivaatioon vaikuttavat myös yksilöllisyys ja sosiaalinen ympäristö. Ihmisillä on erilaiset orientaatiot itseohjautuvuuden kokemiseen toimintaympäristössään. (Deci & Ryan 2000.) Ihmiset myös kiinnostuvat eri asioista ja arvostavat erilaisia asioita. Nykypäivänä monet kuitenkin etsivät merkityksellistä työtä, joka voisi viitata siihen, että ihmiset haluaisivat tehdä työtä, missä he voivat kokea sisältä syntyvää motivaatiota työtä kohtaan. Työnantajien voi olla järkevää luoda olosuhteet, jossa työntekijöiden sisäisen motivaation on mahdollista herätä ja säilyä.

Sisäinen motivaatio laittaa ihmiset liikkeelle, mutta saman tekee ulkoinen motivaatio. Ulkoisen motivaation vaikutus käyttäytymiseen on kuitenkin erilainen. Ulkoinen ja sisäinen motivaatio toimivat erilaisissa tilanteissa. Ulkoinen motivaatio synnytetään palkkioiden ja rangaistuksien kautta ja yksilö toimii saavuttaakseen palkkiot tai välttääkseen rangaistukset (Deci & Ryan 1985a). Palkkiot ja rangaistukset voivat olla aineellisia, sanallisia tai sisäisiä. Ulkoinen motivaatio toimii usein tilanteissa, jossa tehtävät ovat melko suoraviivaisia ja sisäistä motivaatiota puolestaan tarvitaan luovuutta vaativissa tilanteissa (McGraw 1978). Ulkoisella motivaatiolla on myös vaikutuksia sisäiseen motivaatioon. Ulkoinen motivaatio voi kasvattaa kokonaismotivaation määrää tai se voi heikentää sisäistä motivaatiota (Gagné ja Deci 2005). Deci (1971) selvitti, että aineelliset palkkiot heikentävät sisäistä motivaatiota ja puolestaan sanalliset palkkiot lisäävät sisäistä motivaatiota. Tässä tutkimuksessa testataan aineettomiin palkkioihin ja rangaistuksiin perustuvaa ulkoista motivaatiota, sillä hoiva-alalla ei tyypillisesti ole käytössä rahallisia kannustimia. Perusansio ei ole kovin suuri eli alalle ei hakeudu työntekijöitä palkan perässä, mutta toisaalta hoivatyöntekijöiden palkasta käydään paljon keskustelua etenkin vuonna 2020, jolloin suoritetaan työehtosopimusneuvottelut. Selkeämpää on tutkia aineettomiin palkkioihin ja rangaistuksiin pohjautuvaa ulkoista motivaatiota sisäisen motivaation rinnalla.

Hoivatyöntekijöiden sisäisen motivaation kokemusta on kiinnostavaa tutkia, sillä he tekevät merkityksellistä työtä ja se on monilla ihmisillä tavoitella nykypäivänä. Muutokset työelämän olosuhteissa sekä yksilön odotukset työtä kohtaan vaikuttavat siihen, millaisia kokemuksia työntekijöille syntyy. Kasvanut halu tehdä merkityksellistä työtä voi tarkoittaa, että ihmiset hakeutuvat työpaikkoihin, joissa he kokevat tekevänsä merkityksellistä työtä sekä sisäistä motivaatiota. Toisaalta työn merkityksellisyyden ollessa tärkeä asia yksilöillä voi myös olla kovempia vaatimuksia työlle ja työnantajalle eikä työn merkitykselliseksi kokeminen suoraviivaisesti tarkoita, että työntekijä olisi sisäisesti motivoitunut. On myös huomioitava, että kokemus työn merkityksellisyydestä yhteiskunnassa on eri asia kuin työn merkitykselliseksi kokeminen itselleen. Työn kohteen ja siihen liittyvän toiminnan kokeminen merkitykselliseksi on myös eri asia kuin oman roolin merkitykselliseksi kokeminen. Sisäiseen motivaatioon liittyy erityisesti työn merkityksellisyys peilaan omiin henkilökohtaisiin arvoihin ja tavoitteisiin.

Eräs iso muutos työelämän dynamiikassa liittyy työsuhteiden vakauteen ja työnantajan ja työntekijän välillä vallitsevaan psykologiseen sopimukseen (Rousseau 1995). Pitkät urat samassa organisaatiossa harvenevat eivätkä työnantajat voi useinkaan luvata pitkäaikaista työsuhdetta. Työntekijöille tämä voi tarkoittaa tietyn turvallisuuden tunteen katoamista, sillä elanto ja sosiaalinen status eivät olekaan turvattuja työnantajan puolesta. Voidaankin sanoa, että työelämä on henkilökohtaistunut eli yksilöillä on enemmän vastuuta omasta pärjäämisestä työelämässä (Saari 2014). Vastuun lisäksi henkilökohtaistuminen näkyy niin, että työ voi olla keskeisempi osa omaa identiteettiä, mikä on seurausta muun muassa työn merkityksellisyyden kokemuksesta. Työn henkilökohtaistuminen liittyy tarpeeseen huolehtia omasta kehityksestä ja siitä, että oma osaaminen vastaa muuttuviin työelämän vaatimuksiin. Kehittyminen on tapa varmistaa omaa työllistymistä epävarmassa työelämässä. Kehitysmahdollisuuksien tarjoaminen voikin olla työnantajan vastine pitkäaikaisille työsuhteille (Saari 2014). Työelämän epävarmuus, psykologinen sopimus, työn henkilökohtaistuminen ja kehitysmahdollisuudet kietoutuvat kaikki yhteen. Työvoiman suurempi vaihtuvuus on saattanut saada alkunsa työnantajien toimesta työvoiman joustavuuden ja näin koko organisaation toiminnan joustavuuden tavoittelulla, mutta kasvanut vaihtuvuus on tänä päivänä myös työntekijöiden omien päätösten aiheuttamaa. Etenkin nuoret ovat todennäköisesti jo tottuneet ajatukseen siitä, että työpaikkojen vaihtuminen on normaalia, ja he saattavat vaihtaa työnantajaa esimerkiksi tilanteessa, jossa työnantaja

ei heidän mielestään tarjoa riittäviä kehitysmahdollisuuksia tai riittävän merkityksellistä työtä.

Työnantajat ovatkin haasteen edessä, kun he miettivät, miten työntekijöiden sitoutumista organisaatioon voisi kasvattaa, sillä osaavaa työvoimaa ei haluta menettää. Rekrytointi ja perehdytys vievät aikaa ja kustannuksia eikä työvoimaa riitä loputtomiin. Etenkin hoiva-alalla työvoimapula on noussut ajankohtaiseksi puheenaiheeksi. Väestön ikääntyessä työvoiman tarve kasvaa entisestään ja hoiva-alan organisaatiot joutuvat kilpailemaan työmarkkinoilla olevista työntekijöistä. Esiin on noussut myös keskustelua huolestuttavasta trendistä, jossa hoiva-alan työntekijät vaihtavat työnantajan sijaan ammattia eli koulutautuvat kokonaan uudelleen. Tosin Tilastokeskuksen yliaktuaari Pehkosen mukaan sairaanhoitajien ja lähihoitajien vaihtuvuusluvut ovat viimeisempänä vuosikymmenenä olleet pieniä toisiinsa saman koulutustason aloihin verrattuna (Muhonen 2020). Kyse saattaa-kin olla kasvaneesta epätyytyväisyydestä ja suuremmasta riskistä sairaanhoitajien ja lähihoitajien alanvaihtoon. Tehyn kyselyn mukaan 44% hoitajista harkitsee alanvaihtoa vähintään kerran kuussa ja suurimpia syitä ovat kyselyn mukaan palkka ja kiire (Muhonen 2020). Tehyn edunvalvontajohtaja Kirvesniemen mukaan lähihoitajakoulutukseen myös hakeutuu vähemmän opiskelijoita kuin aiemmin (Muhonen 2020).

Edellä mainitut seikat tekevät ammatillisesta sitoutumisesta tärkeän aiheen hoiva-alalla. Tekijöiden vähentyessä ja henkilöstön tarpeen kasvaessa organisaatiositoutuminen on myös tekijä, johon työnantajien kannattaa kiinnittää huomiota. Motivaation rinnalla tässä tutkimuksessa tutkitaankin myös työsitoutuneisuutta, jolla voi olla useita eri kohteita (Becker 1992). Tutkimukseen valikoitui kontekstin perusteella organisaatiositoutuneisuus ja ammatillinen sitoutuneisuus sekä kollegoihin sitoutuneisuus ja asiakkaisiin sitoutuneisuus. Kollegoihin eli työkavereihin sekä asiakkaisiin sitoutuneisuus on kiinnostavaa, sillä hoivatyö on hyvin ihmiskeskeistä, työtä tehdään tiimeissä ja asiakkaisiin luodaan pitkäaikaisia vuorovaikutussuhteita. Lisäksi on tiedossa, että kohdeorganisaatiossa työyhteisöä pidetään hyvin tärkeänä tekijänä.

Sitoutumisella voi olla useiden kohteiden lisäksi erilaisia muotoja. Meyer ja Allen (1991) määrittelivät kolmen ulottuvuuden mallin, jossa organisaatiositoutuneisuus jaettiin affektiiviseen, normatiiviseen ja jatkuvuussitoutuneisuuteen. Myöhemmin kolmen ulottuvuuden mallia on sovellettu myös ammatilliseen sitoutumiseen (Meyer, Allen & Smith

1993) ja työkavereihin sitoutumiseen (Vandenberghe, Stinglhamber, Bentein & Delhaise 2001). Tässä tutkimuksessa työsitoutuneisuuden muuttujia operationalisoidessa erotettiin affektiivinen ja normatiivinen ammatillinen sitoutuminen sekä affektiivinen, normatiivinen ja jatkuvuusorganisaatiositoutuminen. Työkavereihin ja asiakkaisiin sitoutuminen sisälsi affektiivisen ulottuvuuden lisäksi myös normatiivisia piirteitä, mutta näiden osalta ei ollut tarpeen erotella erillisiä ulottuvuuksia.

Työnantajan näkökulmasta motivaatiossa ja sitoutumisessa on kiinnostavaa se, kuinka ne vaikuttavat työntekijöiden käyttäytymiseen. Motivaatiolla ja sitoutumisella on vaikutus myös hyvinvointiin. Kokemus hoivatyön raskaudesta ja työpaineesta on kasvanut Suomessa (Kröger, Van Aerschot & Puthenparambil 2018) ja tällaisella kokemuksella on todennäköisesti yhteydet käyttäytymiseen sekä motivaatioon ja sitoutumiseen. Hyvinvoinnin näkökulma on erittäin tärkeä. Tämän tutkimuksen näkökulma on kuitenkin rajattu motivaation ja sitoutumisen suoriin vaikutuksiin käyttäytymisessä. Motivaatiota ja sitoutumista yhdistää se, että ne kummatkin vaikuttavat työskentelytapaan ja panostukseen työn eteen. Tutkimuksessa testataan sekä motivaation että sitoutumisen yhteyttä työhön panostukseen. Työsitoutumisen osalta toinen hyvin keskeinen yhteys käyttäytymiseen on lähtöaikomus organisaatiosta, mikä todennäköisesti johtuu siitä, että organisaatiositoutuminen on työsitoutuneisuuden muodoista eniten tutkittu (Morrow 1993). Tässä tutkimuksessa kuitenkin testataan kaikkien tutkimukseen sisällytettyjen työsitoutuneisuuden muotojen vaikutusta lähtöaikomukseen organisaatiosta. Edellä mainittuja vaikutussuhteita tarkastellaan yksinkertaisilla rakenneyhtälömallinnuksilla eli polkumalleilla. Malleihin sisällytetään psykologiset perustarpeet, jotka teoreettisen tarkastelun perusteella voivat olla yhteydessä sisäisen motivaation lisäksi myös affektiiviseen työsitoutumiseen.

Sen lisäksi, että tutkitaan motivaation ja sitoutumisen vaikutusta käyttäytymiseen, on kiinnostavaa tutkia motivaation ja sitoutumisen keskinäisiä ja välisiä yhteyksiä. Yhteyksiä tutkitaan ryhmittelyanalyysien ja korrelaatioiden avulla. Korrelaatioiden avulla muuttujille voidaan tehdä parittaisia vertailuja tarkastelemalla niiden yhteisvaihtelua. Korrelaatioiden tarkastelu on tarkoituksenmukaista erityisesti motivaation ja sitoutumisen välisten yhteyksien tutkimisessa, sillä on viitteitä siitä, että kummallakin voi olla toisiaan vahvistava vaikutus eikä vaikutussuhde kulje vain tiettyyn suuntaan (Eby, Freeman, Rush & Lance 1999; Gardner, Wright, Moynihan 2011; Naquin & Holton 2000). Korrelaatiot

kertovat toki myös sisäisen ja ulkoisen motivaation välisestä suhteesta sekä työsitoutuneisuuden muotojen välisestä suhteesta toisiinsa. Näihin yhteyksiin tuovat oman näkökulmansa myös ryhmittelyanalyysit, joilla voidaan selvittää, millaisiin ryhmiin kohdejoukko jakaantuu motivaation, sitoutumisen ja psykologisten perustarpeiden suhteen. Ryhmittelyanalyysien pohjalta työnantaja tietää, millaisiin kokemusryhmiin työntekijät jakautuvat ja sen jälkeen on mahdollista miettiä, miten erilaiset ryhmät otetaan organisaation kehitystoiminnassa huomioon. Tutkimus sisältää ryhmittelyanalyysit koskien motivaatiota ja psykologisia perustarpeita sekä työsitoutumista ja psykologisia perustarpeita.

Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tutkimuksen kohdeorganisaatiolle syvällisempää tietoa työntekijöidensä motivaatiosta ja työsitoutumisesta. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää myös kohdeorganisaation ulkopuolella erityisesti, kun rakennetaan ymmärrystä hoivatyöntekijöiden kokemuksista motivaation ja sitoutumisen suhteen. Tutkimus testaa aiempaan tietoon perustuvia oletuksia psykologisten perustarpeiden, motivaation, työsitoutumisen ja työkäyttäytymisen välisistä yhteyksistä ja vaikutussuhteista, mutta tutkimuksessa avataan myös uutta näkökulmaa näiden yhteyksien suhteen. Itseohjautuvuusteorian psykologisia perustarpeita ei juurikaan aiemmin ole suoraan yhdistetty työsitoutumiseen. Tämä tutkimus antaa viitteitä siihen, että yhteyttä kannattaa tutkia lisää.

2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

2.1 Motivaatio työelämässä

2.1.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatio on hyvin keskeinen tekijä nykypäivän työelämässä, jossa ihmisten vaikutus organisaatioiden menestykseen kasvaa koko ajan. Decin ja Ryanin (1985a) mukaan motivaatioteoriat pyrkivät vastaamaan miksi-kysymyksiin koskien ihmisten käyttäytymistä. Ensimmäinen motivaatioteoria on ollut viettiteoria (Freud 1914,1915; Hull 1943, viitattu lähteestä Deci & Ryan 1985a), joka tarkoittaa, että ihmisen toimintaa ajavat erilaiset tarpeet ja halu tyydyttää näitä tarpeita. Ihmisten käyttäytymistä selitettiin pitkän aikaa sisäisiin tai ulkoisiin stimulaatioihin kohdistuvilla reaktioilla. Sisäisen motivaation käsite ja itseohjautuvuusteoria kehittyivät perinteisen stimulaatio-reaktio konseptin rinnalle, sillä se ei pystynyt selittämään kaikkea ihmisen monipuolista toimintaa. Sisäinen motivaatio selittää ihmisen käyttäytymistä silloin, kun ihminen jatkaa toimintaansa ilman ulkopuolisia kannustimia. Itseohjautuvuusteoria myös huomioi ihmisen aktiivisena toimijana, joka tekee valintoja käyttäytymisensä suhteen. (Deci & Ryan 1985a.)

Itseohjautuvuusteoria onkin yksi merkittävämpiä motivaatioteorioita. Teoriassa eritellään erilaisia motivaatiotyyppejä, joista keskeisin on erottelu sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon (Vasalampi 2017). Gagné ja Deci (2005) kertovat, että alun perin mallin sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta rakensivat Porter ja Lawler (1968), jotka perustivat sen Vroomin (1964) odotusarvoteoriaan. Porterin ja Lawlerin (1968) mallissa toimintaan kohdistettuun panostukseen ja toiminnasta suoriutumiseen vaikuttavat käsitykset toiminnasta saatavien palkkioiden arvosta ja hyödystä (Gagné & Deci 2005). Mallin mukaan palkkiot voivat olla sisäisiä tai ulkoisia ja palkkiot johtavat tyytyväisyyteen, jos ne koetaan oikeudenmukaiseksi suhteessa panostukseen ja suoriutumiseen.

Sisäinen motivaatio tarkoittaa työn mielekkäänä ja kiinnostavana kokemista (Deci & Ryan 2000). Toiminta itsessään motivoi yksilöä toimimaan. Toiminnan mielekkyys ja kiinnostavuus on ikään kuin toiminnasta saatava palkkio. Ulkoinen motivaatio on puolestaan välineellistä eli yksilöä motivoi toiminnan tuloksista saatavat palkkiot (Deci & Ryan 1985a). Palkkiot voivat olla aineellisia tai sanallisia. Gagnén ja Decin (2005) mukaan

ensimmäisissä teorioissa koskien sisäistä ja ulkoista motivaatiota (esim. Porter & Lawler 1968) sisäisen ja ulkoisen motivaation ajateltiin yhdessä lisäävän kokonaismotivaation määrää, mutta Decin (1971) testatessa additiivisuutta selvisi, että aineelliset ulkoiset motivaattorit vähensivät sisäistä motivaatiota ja sanalliset ulkoiset motivaattorit puolestaan lisäsivät sisäistä motivaatiota. Myös muissa tutkimuksissa on jo useita vuosikymmeniä sitten todettu, että ulkoiset motivaattorit voivat heikentää sisäistä motivaatiota (Deci 1975; Lepper, Greene & Nisbett 1973). Decin (1971) mukaan ulkoiset palkkiot voivat olla kontrolloivia tai informoivia, ja usein aineelliset palkkiot ovat enemmän käyttäytymistä kontrolloivia ja puolestaan sanalliset palkkiot ovat informoivia. Käyttäytymisen kontrollointi ulkoisilla motivaattoreilla heikentää yksilön itseohjautuvuutta ja aiemmin sisäisesti motivoituneen henkilön kiinnostuksen toimintaa kohtaan huomataan heikentyneen, kun ulkoiset motivaattorit poistetaan. Kyse on ylimääräytymisvaikutuksesta (*overjustification*) (Lepper ym. 1973). Työnantajat saattavat käyttää ulkoisia motivaattoreita sisäisesti motivoituneisiin työntekijöihinsä tavoitteenaan lisätä kokonaismotivaation määrää. Tällöin saattaa kuitenkin käydä niin, että ulkoisten motivaattoreiden kadotessa sisäinen motivaatio ei enää motivoikaan työntekijää panostamaan työhönsä.

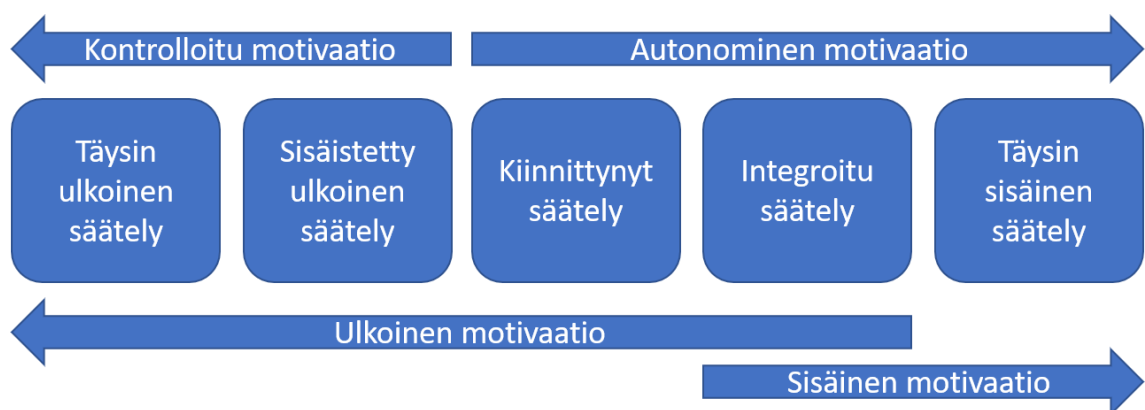
Sanalliset palkkiot puolestaan voivat vahvistaa työntekijän pätevyyden ja itseohjautuvuuden tunnetta ja sitä kautta kasvattaa sisäistä motivaatiota (Deci, Koestner & Ryan 1999; Deci & Ryan 1985). Sanallisten palkkioiden vaikutus motivaatioon on tutkimuksissa usein yhdistetty sen vahvistavaan tai heikentävään vaikutukseen suhteessa sisäiseen motivaatioon. Voi siis olla, että sanalliset palkkiot eivät yksinään riitä motivaation lähteeksi vaan tavoite on niiden kautta kasvattaa sisäistä motivaatiota, joka puolestaan kytkee ihmisen toimimaan. Aineelliset palkkiot puolestaan tuntuvat yksin riittävän ihmisten motiivointiin. Vaikka tutkimuksissa on osoitettu aineellisten palkkioiden negatiivinen vaikutus sisäiseen motivaatioon, löytyy myös tutkimuksia, joiden mukaan ulkoiset palkkiot heikentävät sisäistä motivaatiota vain tietynlaisissa tilanteissa ja monissa tapauksissa ulkoinen motiivointi voi toimia tehokkaasti (Jovanovic & Matejevic 2014).

Sisäisen ja ulkoisen motivaation erottelussa keskeistä on, että sisäinen motivaatio kumpuaa yksilön sisästä ja puolestaan ulkoista motivaatiota ohjataan yksilön ulkopuolelta, sosiaalisesta ympäristöstä. Sekä aineelliset että sanalliset palkkiot ja rangaistukset ovat ulkoa tuotettuja. Sisäisen ja ulkoisen motivaation väliin mahtuu kuitenkin motivaation muotoja, jotka ovat osittain ulkoisia ja osittain sisäisiä. Näitä muotoja esitellään

seuraavassa alaluvussa 2.1.2. Lisäksi on hyvä huomata, että vaikka sisäinen ja ulkoinen motivaatio saatetaan usein nähdä vastakohtina toisilleen, tosiasiaa sekä sisäisen että ulkoisen motivaation vastakohta on motivoimattomuus (Deci & Ryan 2000). Motivoimattomuudella (*amotivation*) tarkoitetaan, ettei yksilö havaitse linkkiä toimintansa ja toiminnan lopputuloksien välillä (Deci & Ryan 1985a). Toisin sanoen motivoimaton ei osaa ennakoida toimintansa seurauksia, mikä johtaa oman toiminnan kyseenalaistamiseen ja luovuttamiseen (Pelletier, Dion, Tuson & Green-Demers 1999). Motivoimattomuus tarkoittaa, ettei yksilö koe ollenkaan motivaatiota toimintaa kohtaan. Ulkoista ja sisäistä motivaatiota yhdistää se, että kummassakin tapauksessa yksilöllä on halu ja aikomus toimia, vaikkakin eri syihin pohjautuen.

2.1.2 Motivaation sisäistyminen

Itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisellä on luontainen tapa omaksua ympäristön sosiaalisesti hyväksytyjä arvostuksia, tapoja ja sääntöjä osaksi omaa minäkuvaansa, jotta ihminen tuntisi toiminnassaan itseohjautuvuutta (Vasalampi 2017). Prosessia kutsutaan sisäistämiseksi ja se voidaan nähdä osana sosialisatiota (Deci & Ryan 2000). Ulkoa kontrolloitu toiminta muuttuu osaksi omaa itseä erilaisten vaiheiden kautta. Vaiheet on kuvattu alla olevassa kuviossa (kuvio 1).



KUVIO 1. Motivaation sisäistyminen (ks. Deci & Ryan 2000; Martela & Jarenko 2014)

Toisessa ääripäässä on täysin ulkoinen säätely (*external regulation*), joka on perinteisenä nähty ulkoinen motivaatio. Ulkoinen säätely on kontrolloivaa ja sen pohjalta syntyvä käyttäytyminen on riippuvainen ulkoisen säätelyn jatkumisesta (Deci & Ryan 2000). Askel kohti säätelyn sisäistymistä on sisäistetty ulkoinen säätely (*introjection*). Ulkoisesti

motivoivat rangaistukset ja palkkiot ovat sisäistyneet. Toimintaa ohjaa esimerkiksi ylpeyden tunteen tavoittelu tai häpeän tunteen välttely. Toimintaa ohjaavat säännöt (*regulations*) ovat sisäistyneet, mutta toiminta ei ole itseohjautuvaa, sillä sääntöjä ei ole liitetty osaksi omaa minäkuvaa tai ajattelua. (Deci & Ryan 2000). Sisäistetty ulkoinen säätely luokitellaan siis edelleen kontrolloiduksi motivaatioksi kuten kuviosta 1 nähdään. Jos ajatellaan, että täysin ulkoinen säätely tarkoittaa lähinnä aineellisia palkkioita ja rangaistuksia motivaattoreina, sanalliset rangaistukset ja palkkiot voisivat asettua täysin ulkoisen säätelyn ja sisäistetyyn ulkoisen säätelyn väliin. Sanallinen palkkio voisi olla esimerkiksi kehuminen ja sisäistynyt ulkoinen palkkio ylpeyden tunne. Sanallinen rangaistus voisi puolestaan olla esimerkiksi nuhtelu ja sisäistynyt ulkoinen rangaistus häpeän tunne.

Ensimmäinen askel autonomisessa motivaatiossa on kiinnittynyt säätely (*identification*). Ulkoisten sääntöjen tärkeys tunnustetaan ja ne on hyväksytty osaksi itseä. Kontrollimotivaatiossa ulkoiset tai sisäiset palkkiot painostavat yksilöä toimimaan tietyllä tavalla eli ne kontrolloivat yksilöä. Kiinnittyneessä säätelyssä tunnustetaan toiminnan lopputuloksen arvo ja siten toiminta koetaan enemmän omaehtoiseksi. Kiinnittyneessä säätelyssä motivaatio on siis autonomista mutta ulkoista, sillä toiminnan tavoite on edelleen välineellinen. (Deci & Ryan 2000.) Toiminnan tärkeys tunnustetaan jonkin positiivisen lopputuloksen vuoksi. Kiinnittyneestä säätelystä seuraava askel kohti sisäistä motivaatiota on integroitu säätely (*integration*). Tässä vaiheessa ulkoiset säännöt on jo liitetty osaksi omia arvoja ja identiteettiä. Erona kiinnittyneeseen säätelyyn on toiminnan tärkeys itselle kokonaisvaltaisuudessaan, ei ainoastaan objektiivisesti katsottuna tai lopputuloksen vuoksi.

Martela ja Jarenko (2014) ovat jakaneet sisäisen motivaation kahteen erilaiseen muotoon nimeten ne sisäistetyksi motivaatioksi ja sisäsyntyiseksi motivaatioksi. Termeillä tarkoitetaan itseohjautuvuusteorian integroitunutta motivaatiota ja täysin sisäisesti säädeltä motivaatiota. Martelan ja Jarenkon (2014) mukaan sisäsyntyinen motivaatio tarkoittaa, että tekeminen on nautinnollista ja se tuottaa mielihyvää. Sisältä syntyvä motivaatio eli täysin sisäinen säätely tarkoittaa itseohjautuvuusteorian mukaan myös sitä, että toiminta koetaan aidosti kiinnostavana (Deci & Ryan 2000). Sisäistyneellä eli integroituneella motivaatiolla puolestaan tarkoitetaan toiminnan kokemista arvokkaana, koska se yhdistyy yksilön tavoitteisiin ja arvoihin (Martela & Jarenko 2014).

Deci & Ryan (2000) luokittelevat integroidun motivaation yhdeksi ulkoiseksi motivaation muodoksi ja vain täysin sisäinen säätely nähdään sisäisenä motivaationa. Monissa yhteyksissä (esim. Martela & Jarenko 2014) sisäistä motivaatiota luonnehditaan yksilön kokemukseksi siitä, että toiminta on kivaa, kiinnostavaa ja merkityksellistä. Motivaatio, jota määrittää integroitunut säätely, tarkoittaa toiminnan merkityksellisyyttä, arvoa ja tärkeyttä. Täysin sisäisesti motivoitunutta kiinnostaa vain toiminta itsessään, mutta integroitunutta eli sisäistettyä motivaatiota kokevaa yksilöä kiinnostaa myös toiminnan lopputulos, samalla tavalla kuin ulkoisesti motivoitunutta. Tärkeä ero on se, että ulkoisesti motivoitunutta kiinnostaa toiminnan lopputuloksesta saatava palkkio tai hyöty; täysin ulkoisessa säätelyssä ulkoiset palkkiot ja rangaistukset, sisäistetyssä ulkoisessa säätelyssä sisäiset rangaistukset ja palkkiot, ja kiinnittyneessä säätelyssä tärkeäksi tunnistettu toiminnan lopputulos. Integroituneessa säätelyssä tavoiteltava toiminnan lopputulos on erinomainen suoriutuminen omassa toiminnassaan (Schwartz & Wrzesniewski 2019), sillä toiminta on yksilölle henkilökohtaisesti tärkeää ja hän arvostaa sitä. Toiminta ei siis enää ole selkeästi välineellistä, kuten se ulkoisessa motivaatiossa tyypillisesti on. Yhteenvenetä voidaan todeta, että erilaisiin perusteisiin vedoten integroitu säätely eli sisäistetty motivaatio voidaan nähdä osana ulkoisen motivaation muotoja tai osana sisäistä motivaatiota täysin sisäisen säätelyn parina.

Sosiaalisella ympäristöllä on tärkeä rooli motivaation ja hyvinvoinnin kannalta, sillä sosiaalinen ympäristö voi tukea yksilön itseohjautuvuutta tai kontrolloida yksilöä. Yksinkertaisesti ilmaistuna sosiaalinen ympäristö tukee yksilön itseohjautuvuutta, jos se tukee yksilön psykologisia perustarpeita. (Vasalampi 2017.) Ympäröivä kulttuuri, toimintaa ohjaavat säännöt ja sosiaaliset suhteet saattavat joskus luoda tiukatkin säännöt yksilön käyttäytymiselle. Kuten jo aiemmin mainittiin, ihmisellä on kuitenkin luontainen tarve kokea itseohjautuvuutta (Vasalampi 2017) ja se selittää, miksi ulkoisesti säädellyillä motiiveilla on tapana sisäistyä: ihminen pyrkii liittämään ulkoiset säännöt osaksi omaa minäkuvaansa, jotta hänellä olisi tunne siitä, että hän toimii oman tahtonsa mukaisesti eikä ulkoisesti määrättyllä tavalla. Motivaation sisäistyminen voi tapahtua vähitellen ja huomauttamatta, ja sen vuoksi yksilön voi olla välillä vaikea hahmottaa, mistä oma kiinnostus tai arvostus jotakin asiaa kohtaan on syntynyt. Voidaan myös ajatella, että kaikki kiinnostuksen ja arvostuksen kohteet ovat jossain vaiheessa elämää sisäistyneet sosiaalisesta ympäristöstä, sillä kukaan ei syntyessään ole valmiita mielipiteitä.

On kuitenkin hyvä huomioida, että ihmisillä on yksilöllisiä eroja sen suhteen, kuinka paljon he kokevat itseohjautuvuutta ympäristössään (Deci & Ryan 1985b, 2012). Toiset kokevat olevansa hyvin itsenäisiä ja voivansa valita oman tapansa toimia, toiset puolestaan kokevat ympäristön kontrolloivan heidän toimintaansa hyvinkin paljon ja jotkut näkevät ympäristön lähinnä esteenä toiminnalle. Itseohjautuvuusteoria jakaa ihmiset tässä mielessä kolmeen orientaatioon, jotka ovat autonominen orientaatio, kontrolliorientaatio ja impersonaalinen eli rakentumaton orientaatio (Vasalampi 2017). Autonomisesti orientoituneet säätelevät käyttäytymistään omien arvojen ja kiinnostuksen pohjalta, kontrolliorientoituneet pohjaavat toimintansa käyttäytymiselle asetettuihin ohjeisiin ja sääntöihin ja impersonaalisesti orientoituneiden käyttäytymisestä puuttuu usein tarkoitus. Autonomisesti orientoituneilla on taipumus kokea sisäistä motivaatiota tai hyvin sisäistettyä ulkoista motivaatiota eli täysin sisäistä säätelyä tai kiinnittynyttä tai integroitua säätelyä. Kontrolliorientoituneilla puolestaan on taipumus kokea kontrollimotivaatiota eli täysin ulkoista säätelyä tai sisäistettyä ulkoista säätelyä. Impersonaalisesti orientoituneilla taas on taipumusta motivoimattomuuteen. (Deci & Ryan 2000.)

Yksilöillä voi siis olla hieman erilaiset lähtökohdat itseohjautuvaan toimintaan, mutta työnantajien tulisi pyrkiä tarjoamaan kaikille mahdollisuus kokea itseohjautuvuutta ja psykologisten perustarpeiden tyydyttymistä, jos toiminnalla halutaan tavoitella positiivisia tuloksia. Toisaalta kannattaa huomioida, että toiset tarvitsevat kenties enemmän ohjausta tai valmennusta itseohjautuvaan toimintaan. Yksilöillä saattaa myös olla eroja sen suhteen, millä tavoin ulkoinen motivointi vaikuttaa sisäiseen motivaatioon ja minkälainen motivaation kokonaisuus johtaa parhaisiin suorituksiin, oppimiseen sekä hyvinvointiin. Yksilöllisyys vaikuttaa todennäköisesti myös ulkoiseen motivaatioon ja siihen, minkälaisia kokemuksia erilaiset palkkiot herättävät. Toinen työntekijä voi arvostaa tiettyä palkintoa hyvinkin paljon samalla kun toinen ei pidä sitä kovin arvokkaana itselleen. Yksilöt voivat myös kokea palkintojen kontrolloivan ominaisuuden eri tavoin ja toisten kohdalla aineelliset palkkiot voivat todennäköisesti herkemmin heikentää sisäistä motivaatiota.

2.1.3 Psykologiset perustarpeet

Motivaatioteorioissa keskityttiin aluksi toiminnan tavoitteisiin, mutta itseohjautuvuusteoriassa on painotus toimintaa sääteleviin prosesseihin päämäärien tavoittelussa (Deci & Ryan 2000). Toisin sanoen itseohjautuvuusteoriassa toiminnan tavoitteisiin liitetään

pohdinta siitä, mitä tavoitellaan, miten tavoitellaan ja miksi tavoitellaan. Tavoitteita on erilaisia samoin kuin toimintaa sääteleviä prosesseja, jotka ohjaavat päämäärien tavoittelussa. Psykologiset perustarpeet integroivat erilaisia tavoitteita ja prosesseja sekä niihin liitettyjä ennusteita (Deci & Ryan 2000.)

Itseohjautuvuusteorian mukaan psykologiset perustarpeet ovat edellytys psykologiselle kasvulle, ehjyydelle ja hyvinvoinnille. Nämä psykologiset perustarpeet ovat autonomia, pätevyys ja yhteisöllisyys. (Deci & Ryan 2000.) Tarve psykologisten perustarpeiden tyydyttymiselle koskee yksilön elämää kokonaisvaltaisesti. Yksilöillä on tapana hakeutua tilanteisiin, jotka tukevat psykologisten perustarpeiden tyydyttymistä (Deci & Ryan 2000), mutta työelämässä työnantajalla on suuri vastuu olosuhteiden luomiselle, jossa työntekijöiden psykologiset perustarpeet tulevat tyydytetyksi, sillä ovathan ne pohja henkilöstön kehitykselle ja työhyvinvoinnille. Työelämäkontekstissa autonomia voisi tarkoittaa esimerkiksi vaikutusmahdollisuuksia omassa työssä ja työyhteisössä. Pätevyyden kokemuksen syntymiseen voivat vaikuttaa esimerkiksi työn vaatimusten ja osaamisen yhteensopivuus sekä positiiviset työntulokset ja palaute. Yhteisöllisyyden kokemus puolestaan syntyy todennäköisesti tasapainoisessa ja hyvin yhteen pelaavassa työyhteisössä. Olosuhteet autonomian, pätevyyden ja yhteisöllisyyden kokemukselle on tärkeää luoda, sillä kontrolloiva, liian haastava tai hylkivä ympäristö voi johtaa defensiivisiin tai itseään suojeleviin prosesseihin kuten psykologiseen tai sosiaaliseen vetäytymiseen (Deci & Ryan 2000).

Tutkimusten mukaan psykologisten perustarpeiden tyydyttyminen luo olosuhteet, joissa yksilö voi kokea sisäistä motivaatiota. Autonomian ja pätevyyden kokemus ovat erityisen tärkeitä sisäisen motivaation kannalta. Yhteisöllisyyden kokemus puolestaan on tietyissä tilanteissa keskeinen alusta sisäisen motivaation kokemiselle, mutta jossain tilanteissa yhteisöllisyys ei ole yhtä tärkeää kuin autonomia ja pätevyys. (Deci & Ryan 2000). Esimerkiksi työelämässä itsenäistä työtä tekevä voi kokea sisäistä motivaatiota vaikkei ympärillä olisikaan tiivistä työyhteisöä. Tiimityössä yhteisöllisyyden kokemus on todennäköisesti tärkeämmässä roolissa joko edistäen tai heikentäen yksilöiden sisäistä motivaatiota yhteisessä työnteossa. Hoiva-alan työssä tiimityöskentely on keskeisessä roolissa, joten yhteisöllisyyden kokemus on heille todennäköisesti useimmiten tärkeä asia.

Deci ja Ryan (2000) nostivat esille muissa tutkimuksissa (esim. Blos 1979; Jordan, Kaplan, Miller, Stiver & Surrey 1991) herännyttä keskustelua, jonka mukaan autonomia ja yhteisöllisyys olisivat kilpailevia kokemuksia keskenään. Ajatus on ollut, että itsenäisesti ja omaehtoisesti toimiva ei voi kokea yhteisöllisyyden tunnetta, koska yhteisöllisyys vaatii toimimista tietyssä sosiaalisessa ympäristössä sovittujen sääntöjen mukaan. Decin ja Ryanin (2000) mukaan näin ei kuitenkaan ole, ja tutkimuksissa (esim. Assor, Roth & Deci 2000; Ryan & Lynch 1989) on todistettu, että autonomia ja yhteisöllisyys voivat tukea toisiaan. Autonomian kokemus työelämässä ei siis tarkoita, että työntekijä toimisi rikkoon sääntöjä ja ilman tiimin tukea. Autonomian kokemusta kuvaa paremmin omien tekojen takana seisominen ja kokemus siitä, että jakaa yhteisen toiminnan päämäärät ja kokee vapautta valinnoissaan päämääriin pyrkiessä. Autonomian kokemus voi todennäköisesti olla myös yhteinen tiimin kokemustila.

Kokemus autonomiasta ja pätevyydestä ovat erityisen keskeisiä psykologisia tarpeita sisäisen motivaation kannalta. Positiivinen palaute on yksi tärkeä tekijä, joka vahvistaa pätevyyden tunnetta, mutta sillä on yhteys sisäiseen motivaatioon vain silloin, kun positiivinen palaute tukee myös autonomian kokemusta (Deci & Ryan 2000). Työelämässä olisi siis tärkeää antaa palautetta hyvistä suorituksista, jotta työntekijöiden pätevyyden tunne vahvistuu, mutta palautteessa ei saisi käyttää liian kontrolloivaa kieltä, ettei autonomian tunne vaarannu (Vasalampi 2017). Esimerkki autonomian tunnetta heikentävästä positiivisesta palautteesta olisi kehuminen onnistuneesta ohjeiden noudattamisesta työtehtävän loppuun saattamisessa. Enemmän kannattaa nostaa esille työntekijän taito soveltaa ohjeita omassa toiminnassa tai kehua työntekijän yksilöllistä tapaa suorittaa työtään.

Psykologiset perustarpeet luovat sisäisen motivaation lisäksi edulliset olosuhteet motivaation sisäistymisprosessille. Ensimmäisissä askelissa korostuu yhteisöllisyys ja pätevyys, sillä ihmisillä on tapana omaksua sääntöjä ympäröivistä sosiaalisista ryhmistä, mutta heillä tulee myös olla tunne siitä, että he kykenevät soveltamaan sitä omassa toiminnassaan. Yhteisöllisyyden ja pätevyyden kokemus voivat johtaa jonkintasoiseen ulkoisten sääntöjen sisäistämiseen, mutta jotta yksilö kykenee todella kiinnittämään säännöt osaksi omia arvoja, yksilöllä tulee olla kokemus myös autonomiasta. (Deci & Ryan 2000.) Työelämässä työntekijät saattavat omaksua organisaatiosta tai työyhteisöstä toiminnan malleja, jos heillä on osaamista mallien soveltamiseen omassa toiminnassaan. Syvempi mallien sisäistäminen kuitenkin tapahtuu vain, jos ne eivät tunnu pakotetuilta

vaan työntekijöillä on mahdollisuus pureskella malleja itse ja mahdollisesti muokata niitä omaan toimintaan sopivaksi. Terveystenhoitoalalla johtamiskulttuuri koetaan usein liian autoritäärisenä (Suominen, Leino-Kilpi, Merja, Doran & Puukka 2000) ja tämä voi vaarantaa työntekijöiden autonomian kokemusta. Eräässä tutkimuksessa hoitajat kokivat, että heillä on vaikutusmahdollisuuksia omassa asiakastyössään, mutta ei yksikköä koskevassa päätöksenteossa (Varjus, Suominen & Leino-Kilpi 2003). Puutteet autonomiassa ja vaikutusmahdollisuuksissa saattavat aiheuttaa työntekijälle myös kokemuksen, ettei hänen ammattitaitonsa luoteta ja ettei hän ole tarpeeksi pätevä työssään. Yhteisöllisyyden tunne puolestaan voi kasvaa, jos kokemus on kollektiivinen työkavereiden kanssa.

Psykologiset perustarpeet yhdistetään usein sisäiseen motivaatioon, mutta ne todennäköisesti luovat pohjaa myös muille positiivisena nähtäville seurauksille. Kanungon (1982) mukaan ihmiset kiinnittyvät tiettyyn toimintaan tai organisaatioon, jos he havaitsevat, että toiminta tai organisaatio voisi tyydyttää heidän tärkeinä kokemiansa psykologisia perustarpeita. Toimintaan kiinnittymisen (*involvement*) voi tulkita motivoitumisena tai sitoutumisena. Kanungo (1982) testasi kahden työsitoutumisen muodon korrelaatiota tärkeiksi koettujen tarpeiden kanssa. Toinen muodoista oli *job involvement*, jolla tarkoitetaan hie-man kapeampaa, tiettyyn työhön sitoutumista. Toinen muoto oli *work involvement*, joka puolestaan on yleisempää työhön tai työntekoon sitoutumista. Vastaajat olivat tutkimuksessa antaneet arviot 15 työhön liittyvälle tekijälle ja arvioiden perusteella määritettiin, mitkä tekijät ovat vastaajalle tärkeitä ja mitkä eivät. Tutkimuksen perusteella tiettyyn työhön sitoutuminen (*job involvement*) korreloi vahvemmin tärkeiksi arvioitujen tarpeiden kanssa kuin vähemmän tärkeiksi arvioitujen. Yleisemmän työhön sitoutuneisuuden kohdalla tällaista eroa ei ollut. Tutkimus indikoi, että yksilöllisesti tärkeäksi koetut psykologiset tarpeet ja niiden tyydyttyminen ovat yhteydessä johonkin tiettyyn työtehtävään sitoutumiseen. (Kanungo 1982.) Itseohjautuvuusteoriassa esitellyt tarpeet ovat psykologisia perustarpeita eli universaalisti ihmisille tärkeitä tarpeita. Autonomia, pätevyys ja yhteisöllisyys voisivat siis edesauttaa sisäisen motivaation lisäksi myös tietynlaisen työsitoutumisen syntymistä.

On hyvä huomioida, että psykologisia perustarpeita on autonomian, pätevyyden ja yhteisöllisyyden lisäksi paljon muitakin (Pittman & Zeigler 2007). Autonomia, pätevyys ja yhteisöllisyys ovat tärkeitä etenkin motivaation, yksilöllisen kehityksen ja hyvinvoinnin kannalta (Ryan & Deci 2017). Myös toiset psykologiset perustarpeet voivat olla yksilöille

tärkeitä motivaation tai muiden tekijöiden suhteen. Samoin autonomia, pätevyys tai yhteisöllisyys voivat olla ihmisille tärkeitä muunkin asian kuin motivaation suhteen. Itseohjautuvuusteoriasta puhuttaessa psykologisilla perustarpeilla kuitenkin viitataan pelkästään autonomiaan, pätevyyteen ja yhteisöllisyyteen, sillä niiden yhteys itseohjautuvaan toimintaan ja sisäiseen motivaatioon on monissa yhteyksissä tunnistettu. Toisaalta myös itseohjautuvuusteoriassa on suhtauduttu avoimesti mahdollisuuteen vaihtoehtoisen psykologisen perustarpeen olemassaolosta (Deci & Ryan 2000; Ryan & Deci 2000). Martelan ja Ryanin (2015) tutkimuksessa nostettiin esille ehdotus hyväntahtoisuudesta uutena psykologisena perustarpeena etenkin hyvinvoinnin edistämisen kannalta. Hyväntahtoisuudella tarkoitetaan halua olla toisille ihmisille hyödyksi. Toisten auttamisen on aiemmin ajateltu olevan yhteydessä hyvinvointiin autonomian, pätevyyden ja yhteisöllisyyden kokemuksen kautta, mutta sillä näyttäisi olevan myös suora yhteys hyvinvointiin. Jatko-tutkimusta tarvitaan selvittämään, täyttääkö hyväntahtoisuus psykologisen perustarpeen kriteerit ja onko se yhteydessä muuhunkin kuin hyvinvointiin. (Martela & Ryan 2015.)

2.1.4 Motivaation yhteys työkäyttäytymiseen ja työhyvinvointiin

Motivaatio luo impulssin toimintaan (Deci & Ryan 1985a). Motivaatio tarkoittaa siis aikomusta toimia, mutta motivaation määrä ja laatu vaikuttavat toiminnan tavoitteisiin. Sisäisessä motivaatiossa toiminnan mielekkyys ja kiinnostavuus synnyttää motivaation. Ulkoisessa motivaatiossa toiminnan keskiössä on puolestaan toiminnan lopputulos eli toimintaa motivoi palkkioiden tavoittelu tai rangaistuksien välttely. Työelämässä motivoinnin tavoitteena on yleensä saada työntekijät työskentelemään tehokkaammin ja sitä kautta saavuttaa parempia tuloksia. Suurempi työhön panostus voikin usein olla yhteydessä parempiin työn lopputuloksiin, mutta on merkityksellistä, mitkä ovat motiivit työhön panostuksen taustalla. Ulkoisesti motivoitunut keskittyy panostamaan työssään niihin asioihin, jotka tuottavat palkkioita tai auttavat välttämään sanktioita. Sisäisesti motivoitunut puolestaan todennäköisesti uppoutuu työssään erityisesti niihin osa-alueisiin, jotka herättävät innostusta ja kiinnostusta.

Sisäinen motivaatio voidaan jakaa täysin sisältä syntyvään motivaatioon sekä sisäistettyyn motivaatioon, ja näillä voi olla hieman erilaiset vaikutukset toimintaan panostamiseen. Sisäistetty motivaatio voi olla pidempikestoisemman toiminnan kannalta tehokkaampaa (Koestner & Losier 2002). Täysin sisäinen motivaatio heikkenee, jos toiminnan

mielekkyyks vähenee. Tällaisessa tilanteessa henkilökohtaisiin arvoihin ja tavoitteisiin pohjautuva sisäistetty motivaatio voi kuitenkin pitää yllä toiminnasta motivoitumista. Sisäistetty motivaatio on oleellista etenkin hoitotyöntekijöillä, sillä usein heillä säilyy motivaatio palvella ja huolehtia asiakkaistaan, vaikka olosuhteet olisivat haastavat (Moody & Pesut 2006). Työ voi tuntua raskaalta eikä sitä aina huvittaisi tehdä, mutta sisällä on käsitys työn tärkeydestä ja sen merkityksestä itselle sekä asiakkaalle. Moodyn ja Pesutin (2006) mukaan hoitotyöntekijöiden sisäisen motivaation kannalta olisikin tärkeää, että he tunnistaisivat suuremman kuvan merkityksen jokaisessa työtehtävässä.

Deci & Ryan (2000) toteavat, että tutkimusten mukaan sisäisellä motivaatiolla on yhteys parempaan oppimiseen, suoriutumiseen ja hyvinvointiin. Työntekijöiden optimaalinen motivaatio kuitenkin todennäköisesti määrittyy sen kautta, mitkä ovat suoritettavan työtehtävän vaatimukset ja toiminnan tarkoitus. McGrawin (1978) mukaan ulkoinen motivointi voi parantaa suorituksia tilanteissa, joissa tehtävään on selkeä ratkaisu, mutta luovuutta vaativissa tehtävissä ulkoiset motivaattorit saattavat haitata hyvää suoritusta kaivantaen tehtävään kiinnitettävää huomiota. Myös Schwartzin ja Wrzesniewskin (2019) mukaan yksinkertaisia työtehtäviä sisältävässä suorittavassa työssä ulkoinen motivaatio voi riittää, mutta luovassa ja moniulotteisessa työssä tarvitaan usein myös sisäistä motivaatiota, jotta päästäisiin huipputuloksiin. Motivaation laatu vaikuttaa siis suoritusten laatuun, mutta myös oppimisen laatuun. Oppimisella tarkoitetaan työelämän kontekstissa lähinnä osaamisen kehittymistä. Ulkoisesti motivoidut tilanteet johtavat asioiden ulkoa oppimiseen, ja puolestaan sisäisesti motivaatoidut ja autonomiaa tukevat tilanteet käsitteelliseen oppimiseen (Grolnick & Ryan 1987). Työelämässä on hyvä tiedostaa, että ulkoinen ja sisäinen motivaatio saattavat johtaa samantasoiseen työhön panostukseen ja kenties jopa yhtä hyviin suorituksiin tietyn tyyppisissä tehtävissä, mutta oppimiskokemus ja osaamisen kehittyminen voivat jäädä erilaiseksi. Lopputulos voi tulla esiin esimerkiksi tilanteessa, jossa työntekijä ei voi suorittaa tehtäviään ulkoisesti motivoidun mallin mukaan vaan tarvittaisiin taitoa soveltaa aiemmin kertynyttä tietoa ja kokemusta. Tilanteet ja tehtävien luonne siis vaikuttavat optimaaliselta vaikuttaviin motivointikeinoihin. On hyvä tiedostaa, että myös yksilöiden välillä on eroja sen suhteen, millainen motivointi johtaa parhaisiin tuloksiin ja oppimiseen (Grolnick & Ryan 1987; Vasalampi 2017).

Tutkimuksissa on todettu myös, että ulkoiset motivaattorit saattavat heikentää sisäistä motivaatiota (ks. Deci 1971, 1975; Lepper ym. 1973). Toisin sanoen, jos sisäisesti

motivoitunutta työntekijää alkaa motivoimaan myös ulkoisesti, hänen tehokkuutensa saattaa kasvaa, mutta ulkoisen motivaattorin poistuttua työntekijä menettääkin kaiken motivaationsa. Työnantajien tulee tarkasti punnita sitä, milloin ulkoisten motivaatiokeinojen käyttöönotto on järkevää. Ulkoinen motivaattori ikään kuin muuttaa sisäisesti motivoituneen toiminnan leikistä työksi (Schwartz & Wrzesniewski 2019). Esimerkkitilanteessa työntekijää, joka nauttii työstään ja panostaa siihen, koska näkee sen mielenkiintoisena ja tärkeänä, aletaan motivoimaan rahallisilla kannustimilla. Toiminnan huomio saattaa helposti siirtyä aineellisten palkkioiden tavoitteluun, eikä työ enää tunnu sisäisesti yhtä palkitsevalta kuin aiemmin. Aiemmin hyvin mielenkiintoisena ja tärkeänä pidetty työ ei enää tunnukaan yhtä mielekkäältä ilman rahallisia palkkiota.

Motivaatio vaikuttaa suorituksien lisäksi hyvinvointiin, mutta motivaation laadulla on vaikutus siihen, millä tavoin motivaatio on yhteydessä hyvinvointiin. Autonomisen motivaation on todettu olevan positiivisessa yhteydessä hyvinvointiin (Salmela-Aro & Nurmi 2009; Vasalampi 2017). Pelkkä ulkoinen motivaatio saattaa puolestaan heikentää hyvinvointia (Vasalampi 2017). Vahva ulkoinen motivointi voi aiheuttaa tunteen siitä, että ympäristö kontrolloi toimintaa. Yksilölle voi syntyä paineen tunnetta toimessaan ulkoisen säätelyn mukaan, etenkin jos palkkiot tai rangaistukset koetaan hyvin merkittäviksi. Parhaita suorituksia tavoitellessa on siis hyvä huomioida, että sisäinen motivaatio vaikuttaa suorituksiin myös välillisesti paremman hyvinvoinnin kautta. Hyvinvoivat työntekijät usein suoriutuvat työstään heikommin voivia paremmin, etenkin pitkällä tähtäimellä. Hyvinvoivilla ja sisäisesti motivoituneilla työntekijöillä voidaankin saavuttaa kilpailuetua varsinkin luovilla aloilla tai palvelualoilla (Martela & Jarenko 2014).

Yhteenvetona voidaan todeta, että motivaatio voidaan jakaa toiminnan välinearvoa korostavaan ulkoiseen motivaatioon ja toiminnan itsearvoa korostavaan sisäiseen motivaatioon. Hoivatyöntekijöiden usein ajatellaan olevan sisäisesti motivoituneita, sillä työn rahallinen kompensatio ei ole kovin suuri, mutta työ on hyvin merkityksellistä. Merkityksellisyyden kokemus on yksi sisäistä motivaatiota kuvaava piirre. Sisäinen motivaatio kuitenkin vaatii pohjakeseen psykologisten perustarpeiden eli autonomian, pätevyys ja yhteisöllisyyden kokemuksien tyydyttymisen työpaikalla. Yhteisöllisyyden kokemuksen oletetaan olevan melko korkea tiimityötä tekevien hoivatyöntekijöiden keskuudessa, mutta autonomian kokemus saattaa olla heikompi terveydenhoitoalalle tyypillisen autoritäärisen johtamisotteen vuoksi. Motivointia työpaikoilla monimutkaistaa se, että

jaottelu sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon ei ole kovin suoraviivaista, sillä niiden väliin mahtuu motivaation muotoja, jotka ovat osin sisäisiä ja osin ulkoisia. Ulkoisen motivaation on myös mahdollista sisäistyä. Lisäksi ulkoinen motivaatio voi vaikuttaa sisäiseen motivaatioon heikentäen tai vahvistaen sitä riippuen esimerkiksi siitä, ovatko palkkiot ja rangaistukset aineellisia vai aineettomia. Motivaatioon vaikuttavat myös työympäristö ja yksilöllinen orientaatio kokea itseohjautuvuutta tai kontrollointia sosiaalisessa ympäristössään. Motivaatiolla työelämässä on yhteydet työntekijöiden kokemuksiin ja käyttäytymiseen, kuten suorituksiin, hyvinvointiin ja osaamisen kehittymiseen. Sisäinen motivaatio on yhteydessä parempaan oppimiseen ja suorituksiin, kun kyseessä on monimutkaisempia tai luovuutta vaativia tehtäviä, ja puolestaan ulkoinen motivaatio voi toimia tilanteissa, joissa työtehtävät ovat yksiselitteisempiä. Motivaatio on yhteydessä myös työsitoutuneisuuden ulottuvuuksiin, joita tarkastellaan seuraavaksi. Alaluvussa 2.2.6 tarkastellaan tarkemmin myös motivaation, sitoutumisen ja psykologisten perustarpeiden yhteyksiä.

2.2 Työsitoutuminen

2.2.1 Työsitoutuneisuuden monet määritelmät

Työsitoutuneisuuteen liittyy monia teorioita. Englannin kielessä työsitoutuneisuudesta saatetaan puhua useilla eri termeillä (*work commitment*, *work involvement*, *work engagement*). Työsitoutuneisuudella on monia lähikäsitteitä, mutta ne on hyvä erottaa toisistaan. Tässä tutkimuksessa yläkäsitteellä työsitoutuneisuus tarkoitetaan englanninkielistä termiä *work commitment*. Työsitoutumisella on useita kohteita (Becker 1992) ja sitoutumisen muotoja (Meyer & Allen 1991). Työsitoutuminen voi olla omaan työhön tai organisaatioon sitoutumista, mutta toisaalta myös ammattiin ja uraan, kollegoihin, asiakkaisiin tai esimieheen sitoutumista (Klein, Becker & Meyer 2009; Meyer & Allen 1991; Meyer ym. 1993; Vandenberghe ym. 2001). Työsitoutuminen voi olla myös eettistä eli niin sanottua yleistä työsitoutumista (Morrow 1993). Sitoutumisen kohteen lisäksi sitoutumisen muoto eli laatu voi vaihdella. Esimerkiksi organisaatiositoutuminen ja ammatillinen sitoutuminen voidaan jakaa affektiiviseen, normatiiviseen ja jatkuvuussitoutumiseen (Meyer ym. 1993). Työhön kiinnittyminen (*work involvement*) kuvaa eniten affektiivista työhön sitoutumista eli työhön kiintymistä, työhön samaistumista ja työn pitämistä tärkeänä omassa elämässä (ks. Brown 1996).

Työhön sitoutuminen saatetaan joskus sekoittaa myös työn imun (*work engagement*) käsitteeseen. Työn imulla tarkoitetaan myönteistä työhyvinvoinnin tilaa, jota kuvaa työhön kohdistuva tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuneisuus (Hakanen 2002; Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma & Bakker 2002). Omaan työhön sitoutuneisuus ja työn imu ovat lähikäsitteitä, mutta ne pohjautuvat hieman eri asioihin. Työhön sitoutuneisuus syntyy siitä, että ihminen pystyy työssään tyydyttämään itselleen tärkeitä tarpeita (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005). Työn imu puolestaan tarkoittaa vahvaa virittyneisyyttä ja mielihyvän kokemista (Hakanen 2005). Työn imu onkin lähikäsite myös sisäiselle motivaatiolle, sillä kumpaakin kuvaa toiminnan tuottama mielihyvä. Työsitoutuneisuutta kuvaa toiminnan kokeminen jollain tapaa itselle tärkeänä, mutta se ei aina tarkoita toiminnasta nauttimista.

Yksi tapa hahmottaa työsitoutuneisuutta on jakaa se neljään alakäsitteeseen, jotka ovat yleinen työsitoutuneisuus, spesifi työsitoutuneisuus, ammatillinen ja uraan sitoutuneisuus sekä organisaatiositoutuneisuus (Morrow 1993; Mäkikangas ym. 2005). Mäkikankaan ja hänen kollegoidensa (2005) mukaan yleinen työsitoutuneisuus tarkoittaa, että työ on merkityksellinen osa yksilön elämää ja iso osa henkilökohtaisista tavoitteista liittyy työhön. Yleinen työsitoutuneisuus voidaan suomentaa myös termiksi eettinen työsitoutuneisuus (*ethic work endorsement*). Eettisesti työsitoutunut uskoo työn tärkeyteen itsessään (Morrow 1993) eli työnteko nähdään merkityksellisenä riippumatta sen luonteesta tai kohteesta. Toisin sanoen eettinen työsitoutuminen liittyy yksilölliseen arvomaailmaan ja yksilö näkee, että työtä tekemällä täytetään velvollisuus yhteiskunnan jäsenenä.

Spesifi työsitoutuneisuus tarkoittaa sitoutuneisuutta omaan työtehtävään (Mäkikangas ym. 2005). Työrooli on tärkeä osa elämää ja roolissa toimiminen tyydyttää yksilön työhön kohdistettuja yksilöllisiä tarpeita. Työtehtävään sitoutuminen heikkenee, jos työolot muuttuvat niin, etteivät omat tarpeet tule enää tyydytetyksi. Sitoutuminen työtehtävään on todennäköisesti yhteydessä yksilön ja työtehtävän yhteensopivuuteen (*person-job fit*). Yksilön ja työtehtävän yhteensopivuus tarkoittaa toisaalta työtehtävän vaatimusten ja yksilön osaamisen vastaavuutta mutta toisaalta myös yksilön työhön kohdistettujen tarpeiden ja työtehtävän mahdollisuuksien kohtaamista (Edwards 1991, viitattu lähteestä Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson 2005).

Morrowin (1993) ja Mäkikankaan (2005) kuvaamista neljästä työsitoutuneisuuden muodosta organisaatiositoutuneisuutta ja ammatillista sitoutuneisuutta on tutkittu yleistä työsitoutuneisuutta ja työtehtävään sitoutuneisuutta enemmän kenties osin sen vuoksi, että ne tuntuvat selkeämmiltä kokonaisuuksilta. Myös tässä tutkimuksessa keskitytään tutkimuksen kontekstin ja kohdeorganisaation tarpeiden vuoksi organisaatiositoutuneisuuteen ja ammatilliseen sitoutuneisuuteen sekä sitoutumista organisaatioon liitoksissa oleviin työkavereihin ja asiakkaisiin. Esimiehiin sitoutumista ei sisällytetty tähän tutkimukseen, sillä esimiehet ovat työnantajan edustajia ja saattavat sekoittaa käsitteellisesti liikaa organisaatiositoutumisen kanssa. Samantyyppisen ratkaisun olivat tehneet Raineri, Paillé ja Morin (2012) omassa tutkimuksessaan.

2.2.2 Organisaatiositoutuminen

Organisaatiositoutuneisuus on työsitoutuneisuuden ulottuvuuksista eniten tutkittu (Morrow 1993). Organisaatioon sitoutuminen tarkoittaa, että yksilö kokee olevansa sitoutunut jatkamaan organisaatiossa työskentelyä. Syyt sitoutumiselle voivat olla erilaiset, vaikka usein organisaatiositoutuminen ymmärretään emotionaalissävyytteisenä kiinnittymisenä organisaatioon. Organisaatiositoutuneisuus voidaan kuitenkin jakaa affektiiviseen, normatiiviseen ja jatkuvuussitoutumiseen (Meyer & Allen 1991). Affektiivisesti organisaatioon sitoutunut työntekijä uskoo organisaation arvoihin ja tavoitteisiin, on halukas panostamaan organisaatioon eteen ja haluaa kovasti säilyttää paikkansa organisaatiossa (Mowday ym. 1982). Affektiivinen eli emotionaalinen sitoutuneisuus organisaatioon tarkoittaa, että työntekijällä on vahva kiinnittymisen ja samaistumisen tunne organisaatiota kohtaan. Affektiivisesti sitoutunut myös nauttii organisaation jäsenyydestä ja hänellä on aito halu säilyttää paikkansa organisaatiossa. Affektiivisen sitoutumisen näkökulma on hallitseva tutkimuskentällä. (Meyer & Allen 1991.)

Normatiivisesti sitoutunut työntekijä puolestaan kokee, että hänellä on velvollisuus pysyä organisaatiossa (Meyer & Allen 1991). Syyt velvollisuuden tuntuun voivat kummuta henkilökohtaisista arvoista ja uskomuksista sekä ulkopuolisista normeista ja paineesta. Wienerin (1982) mukaan normatiivinen sitoutuminen voi syntyä, jos yksilö omaksuu ympäristöstään arvon, joka painottaa lojaalina pysymistä tai jos organisaatio on investoinut yksilöön esimerkiksi kouluttamisella. Normatiivisen sitoutuneisuuden taustalla on ajatus siitä, että organisaatiossa kuuluu pysyä. Jatkuvuussitoutuneisuus syntyy, kun työntekijä

kokee, että työpaikan vaihtaminen vaatisi henkilökohtaisia uhrauksia tai jos hän kokee, ettei hänellä ole vaihtoehtoja (Meyer ym. 1993). Työntekijä kokee, että on järkevämpää pitää paikkansa organisaatiossa kuin vaihtaa työpaikkaa. Jatkuvuussitoutuneisuuden taustalla on halun tai velvollisuudentunteen sijaan tarve pysyä organisaatiossa. Työntekijän suhde organisaatioon voi koostua erilaisista määristä kaikkia näitä organisaatiositoutuneisuuden komponentteja (Meyer & Allen 1997).

Menezes, Bastos, Duran, Veloso ja Almeida (2015) ovat nostaneet esille kritiikkiä organisaatiositoutuneisuuden kolmen ulottuvuuden mallia kohtaan. Yksi kritiikin kohde on affektiivisen ja normatiivisen organisaatiositoutuneisuuden käsitteiden päällekkäisyys, jonka he pohjasivat tutkimuksiin (Meyer ym. 1993; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnysky 2000), joissa affektiivinen ja normatiivinen organisaatiositoutuneisuus korreloivat voimakkaasti keskenään (Menezes ym. 2015). Voi olla, että vahva emotionaalinen sitoutuminen synnyttää myös velvollisuuden tuntoa organisaatiota kohtaan. Finegan (2000) toteaa, että tilanteet, jotka tuottavat affektiivista sitoutumista organisaatioon, usein myös lisäävät normatiivista sitoutumista organisaatioon.

Nykypäivän työelämän kontekstissa herää myös ajatus, onko normatiivinen sitoutuminen ja jatkuvuussitoutuminen vähentyneet samalla kun työpaikkojen vaihto on yleistynyt. Kokevatko työntekijät työpaikan vaihtoa enää vaikeaksi tai henkilökohtaisia uhrauksia vaativaksi päätökseksi? Entä kokevatko työntekijät enää velvollisuuden tuntoa organisaation tavoitteiden eteen työskentelyssä, vaikka olisivatkin saaneet organisaatiolta jotakin vastineeksi? Tutkimuksen pohjalta ikä ja organisaatiossa vietetty aika vaikuttavat jatkuvuusorganisaatiositoutumiseen. Pitkään organisaatiossa työskennellyt voi kokea lähtemisen vaikeaksi, jos hän on tehnyt investointeja organisaation eteen (Meyer & Allen 1984). Iän vaikutus perustuu pitkälti oletukseen, että vanhempi työntekijä on työskennellyt organisaatiossa pidempään mikä ei nykypäivän työelämässä välttämättä ole totta. Ikä voi kuitenkin vaikuttaa jatkuvuussitoutumiseen niin, että iäkäs työntekijä kokee, ettei hänellä ole kovin paljon vaihtoehtoisia työpaikkoja. Sama ajattelutapa voi olla nuorella työntekijällä. Nuoret työntekijät voivat ajatella, ettei heillä välttämättä vielä ole toisia työpaikkavaihtoehtoja (Meyer & Allen 1984). Iän vaikutus on huomattu erityisesti jatkuvuussitoutumiseen, mutta työskentelyvuodet organisaatiossa vaikuttavat organisaatiositoutuneisuuden kaikkiin ulottuvuuksiin. Erilaisten taustasyiden ja vaikutussuhteiden vuoksi on hyvä tiedostaa, ettei organisaatiositoutuminen ole aina affektiivista sitoutumista organisaatioon.

ja matala lähtöaikomus ei välttämättä tarkoita emotionaalista kiinnittymistä organisaatioon ja positiivista vaikutusta työskentelyyn.

Organisaatiositoutuneisuus on nykypäivänä ajankohtainen aihe, sillä työelämä ja psykologinen sopimus työntekijän ja työnantajan välillä on muuttunut. Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan näkymätöntä sopimusta vaihtosuhteesta työntekijän ja työnantajan välillä (Rousseau 1995). Aiemmin työnantaja on tarjonnut työntekijöille turvaa pitkäaikaisten työsuhteiden kautta, mutta erilaisten määräaikaisten, osa-aikaisten ja keikkatyösuhteiden vallatessa alaa psykologinen sopimus on ollut murroksessa ja epätasapainossa. Psykologisen sopimuksen toteutuminen olisi kuitenkin tärkeää, sillä se sitouttaa työntekijöitä organisaatioon (Saari 2014) ja synnyttää luottamusta organisaatiota kohtaan (Keskinen 2005). Oleellista on kokemus oikeudenmukaisesta vaihtosuhteesta. Organisaatioiden tuleekin miettiä, mitä he voivat tarjota työntekijöilleen tilanteessa, jossa työntekijöiden oletetaan sitoutuvan organisaatioon ja työhönsä, mutta jossa työnantaja ei useinkaan voi sitoutua työntekijöihinsä. Vaihtosuhteen ideaa korostaa psykologisen sopimuksen lisäksi sosiaalisen vaihdon teoria (ks. Emerson 1976). Raineri ja hänen kollegansa (2012) argumentoivat sosiaalisen vaihdon teoriaan pohjaten, että organisaation antamalla tuella on merkittävä vaikutus työntekijän organisaatiositoutuneisuuteen ja organisaatiokansalaisuuteen. Organisaatiositoutuneisuuteen vaikuttavat myös organisaation toimintatavat, organisaatiokulttuuri ja -identiteetti sekä työolot (Meyer & Allen 1997). On myös huomattava, että organisaation toiminta vaikuttaa siihen, minkä muotoista organisaatiositoutumista syntyy eli onko se affektiivista, normatiivista vai jatkuvuussitoutumista.

Fineganin (2000) tutkimuksen mukaan se, miten työntekijä havaitsee organisaation arvot, vaikuttaa eniten organisaatiositoutuneisuuden muotoon. Hänen mukaansa affektiivista eli emotionaalista sitoutumista organisaatioon syntyy silloin, kun työntekijä kokee organisaation toimivan oikeudenmukaisesti ja suoraselkäisesti ja kun organisaatio huomioi työntekijöitään. Huomiolla voidaan tarkoittaa työntekijöiden hyvinvoinnin huomioimista tai yhteistyöhön mukaan ottamista. Samat tekijät voivat synnyttää myös normatiivista sitoutumista. Normatiivista sitoutumista voivat synnyttävän tosin myös kuuliaisuus, huolellisuus ja muodollisuus organisaation osalta. Affektiivisessä sitoutumisessa puolestaan on tärkeää myös organisaation kehityshakuisuus, luovuus ja aloitekyky, mutta vain silloin, kun nämä arvot ovat tärkeitä myös yksilölle itselleen. (Finegan 2000.) Jatkuvuussitoutuneisuutta organisaatioon synnyttää täysin eri tekijät kuin affektiivista sitoutumista.

Työntekijälle syntyy jatkuvuussitoutuneisuutta organisaatioon, jos hän kokee, että organisaatio arvostaa liiketoimintaan ja talouteen liittyviä tekijöitä enemmän kuin työntekijöiden hyvinvointia (Finegan 2000). Organisaatio edustajien on siis syytä pohtia sitä, millaisia arvoja organisaation toiminta välittää työntekijöille, jos tavoitellaan tietäntyyppistä organisaatiositoutumista.

Organisaatiositoutumisella tarkoitetaan sitoutumista melko abstraktiin kohteeseen. Organisaatioon kuuluvat olennaisena osana myös ihmiset, joita ovat työkaverit, esimiehet ja asiakkaat. Ihmisten toiminta luo organisaatiokulttuuria, mutta on järkevää erottaa tiettyyn ihmisporukkaan sitoutuminen laajemmasta ja abstraktimmasta organisaatiositoutuneisuudesta. Yksilöt voivat nimittäin olla hyvin kiinnittyneitä esimerkiksi työkavereihinsa, mutta eivät koe kiinnittymistä organisaatioon edellä kuvatulla tavalla. Työkavereihin eli kollegoihin sitoutuminen on Pearcen ja Herbikin (2004) mukaan psykologinen tila, joka sitoo työkavereita toisiinsa. Vandenberghen ja hänen kollegoidensa (2001) mukaan työkavereihin sitoutuminen voi olla affektiivista tai normatiivista. Affektiivinen sitoutuminen työkavereihin tarkoittaa samaistumisen tunnetta työyhteisön kanssa ja tämä voi syntyä työkavereilta saadun tuen tai hyvien vuorovaikutussuhteiden ansiosta (Vandenberghe ym. 2001). Rainerin ja hänen kollegoidensa (2012) mukaan työkavereiden antama tuki voi synnyttää työkavereihin sitoutumista samalla tavoin kuin organisaation antama tuki synnyttää organisaatiositoutumista. Normatiivista sitoutumista eli moraalista velvollisuuden tunnetta työkavereita kohtaan voi puolestaan syntyä, jos työkavereiden välillä vallitsee vaihtosuhteen normi ja etenkin jos työntekijän arvoihin kuuluu toisista välittäminen ja empatia toisia kohtaan (Vandenberghe ym. 2001). Hoivatyössä vuorovaikutussuhteet työkavereiden kanssa voivat olla erityisen tärkeitä. Tutkimuksien mukaan hoivakodeissa työskentelevien lähihoitajien työtyytyväisyyteen ja lähtöaikeisiin organisaatiosta vaikuttavat eniten kollegoiden tuki, tiimityö ja henkilöstöresurssien määrä (Castle, Engberg, Anderson & Men 2007; Parsons, Simmons, Penn & Furlough 2003).

Työt vaihtelevat sen suhteen, kuinka tiiviissä vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa toimitaan ja syntyykö asiakkaisiin pitkäaikaisia suhteita. Asiakkaat ovat hoivatyössä suora työnkohde ja etenkin hoiva-alalla asiakkaisiin voi syntyä pidempiaikaisia ja merkityksellisiä suhteita. Tällaisessa kontekstissa asiakkaisiin voi syntyä samantyyppistä sitoutumista kuin työkavereihin. Asiakkaisiin voi kiintyä emotionaalisesti, jolloin voi syntyä affektiivista sitoutumista. Palvelusuhde voi hoivatyössä synnyttää myös normatiivista

sitoutumista, etenkin jos asiakas kiintyy hoitajaan ja on hänestä hyvin riippuvainen. Työntekijä voi tällöin kokea moraalista velvollisuudentunnetta asiakasta kohtaan. Todennäköisesti yksilölliset arvot liittyen toisista huolehtimiseen ja empatiaan voivat synnyttää normatiivista sitoutumista asiakkaisiin samalla tavalla kuin työkavereihin, sillä kummasakin on kyse ihmisten välisistä vuorovaikutussuhteista. Työkavereihin toki syntyy erityyppistä sitoutumista siinä mielessä, että he ovat vertaisia toisilleen ja asiakkaan kanssa toinen on palveluntarjoaja ja toinen palvelun vastaanottaja. Tutkimuksissa on tunnistettu lähihoitajien nauttivan vuorovaikutussuhteista asiakkaiden kanssa ja tätä positiivista työn näkökulmaa tulisi hyödyntää kasvattamaan työtyytyväisyyttä kokonaisuudessaan ja pienentämään lähtöaikomusta (Castle ym. 2007; Parsons ym. 2003). On myös todettu, että hoitotyöntekijöillä usein säilyy halu palvella asiakkaitaan, vaikka organisaation olosuhteet tuntuisivat haastavilta (Moody & Pesut 2006). Asiakkaisiin sitoutuminen saattaa siis olla hoiva-alan työntekijöillä melko vahvaa.

2.2.3 Ammatillinen sitoutuminen

Ammatillinen ja uraan sitoutuneisuus on sitä, että uran luominen ja omassa ammatissa toimiminen on yksilölle tärkeää (Mäkikangas ym. 2005). Lee, Carswell ja Allen (2000) kuvaavat ammatillista sitoutumista psykologisena ja emotionaalisenä linkkinä yksilön ja ammatin välillä, joka synnyttää identifioitumista ammattiin ja positiivisia tunteita ammattia kohtaan. Blau (1985) totesi, että ammattiin sitoutuminen on yksilön asenne omaa ammattia kohtaan. Ilmaisu kuvaa hyvin yksikertaisesti sen, mistä ammatillisessa sitoutumisessa on kyse.

Ammatillista sitoutumista on aluksi kuvattu lähinnä affektiivisena sitoutumisena, mutta ammatillisesta sitoutumisesta on organisaatiositoutuneisuuden tapaan erotettavissa affektiivisen sitoutumisen lisäksi normatiivinen ja jatkuvuussitoutuminen. Affektiivisesti ammattiinsa sitoutunut todennäköisesti seuraa uutisia ammattinsa kehittymisestä ja haluaa kehittää myös omia taitojaan. Normatiivisesti ammattiinsa sitoutunut kokee normatiivista painetta ja velvollisuudentuntoa pysyä ammatissaan. Jatkuvuussitoutunut puolestaan kokee tehneensä investointeja, jotka hän menettäisi ammatistaan luopuessaan. (Meyer ym. 1993.) Irving, Coleman ja Cooper (1997) vahvistivat tutkimuksessaan Meyerin ja hänen kollegoidensa (1993) kolmen ulottuvuuden mallin toimivuuden ammatillisen sitoutumisen suhteen.

Useissa tieteellisissä kirjoituksissa puhutaan omaan työhön sitoutumisesta ja organisaatiositoutumisesta. Usein jää kuitenkin epäselväksi, mitä omaan työhön sitoutumisella tarkoitetaan ja keskitytään tarkastelemaan organisaatiositoutumista. Erilaisissa konteksteissa on hyvä kiinnittää huomiota siihen, tarkoitetaanko omaan työhön sitoutumisella ammattiin sitoutumista, tiettyyn työtehtävään sitoutumista vai kenties sitoutumista työn kohteeseen eli asiakkaisiin. Organisaatiositoutuneisuus on aiemmin ollut työsitoutuneisuuden muodoista eniten tutkittu, mutta toisiin työsitoutuneisuuden muotoihin kuten ammatilliseen sitoutumiseen tulisi kiinnittää aiempaa enemmän huomiota, sillä työelämän rakenteiden muutosten myötä ihmisten asenteet ja odotukset työelämää kohtaan muuttuvat ja voi olla, että muut työsitoutuneisuuden muodot tulevat hallitsevammaksi organisaatiositoutuneisuuden rinnalla. Työsitoutuneisuuden muotoja on monenlaisia ja yksilöillä voi esiintyä useanlaista sitoutumista yhtäaikaaisesti. On kuitenkin hyvä huomioda, että esimerkiksi hyvin vahvasti uraansa sitoutunut yksilö ei välttämättä sitoudu organisaatioon kovin voimakkaasti, ellei se tarjoa parhaita mahdollisuuksia ammatilliseen kehitykseen ja uralla etenemiseen.

Työnantajan ja työntekijän välisen psykologisen sopimuksen epätasapaino voi aiheuttaa sen, että työntekijät kiinnittyvät enemmän ammattiinsa kuin organisaatioonsa (Irving ym. 1997). Ammatillista sitoutumista ja organisaatiositoutumista ei kuitenkaan tarvitse nähdä toisilleen vastakkaisina. Ratkaisuksi psykologisen sopimuksen tasapainottamiseksi onkin esitetty työllisyyden turvaamista organisaation tarjoamien kehitysmahdollisuuksien kautta pitkäaikaisen ja vakituisen työsuhteen sijaan (Saari 2014). Affektiivisesti ja normatiivisesti ammattiinsa sitoutuneet haluavat usein aktiivisesti ylläpitää osaamistaan ja kehittyä ammatillisesti, ja jos organisaatio tarjoaa tähän mahdollisuuksia, se voisi synnyttää myös organisaatiositoutuneisuutta ja luoda kokemuksen tasavertaisemmasta vaihtosuhteesta työntekijän ja työnantajan välillä. Tähän kuitenkin sisältyy oletus siitä, että työntekijä näkee kehitysmahdollisuudet oikeutena eikä velvollisuutena. Esimerkiksi Sutelan (2014) tutkimuksessa kehitysmahdollisuudet koettiin enemmän velvollisuutena kuin mahdollisuutena, vaikka kehitysmahdollisuudet nähtiinkin luontevana osana työtä. Kehitysmahdollisuuksien näkökulmasta ammatillinen sitoutuminen ja organisaatiositoutuminen voisivatkin toimia toisiaan tukevinä sitoutumisen ulottuvuuksina.

Ammatillinen sitoutuminen voi olla hyvin keskeinen työsitoutuneisuuden muoto hoivatyöntekijöiden keskuudessa. Davisin ja Dawsonin (2003) mukaan lähihoitajat näkevät hoivatyön enemmän ammattinsa toteuttamisena kuin työn suorittamisena. Hoiva- ja hoivatyö myös kategorisoidaan usein kutsumusammattiksi, joten affektiivisen ja toisaalta myös normatiivisen ammatillisen sitoutumisen voisi olettaa olevan melko vahvaa. Toisaalta tutkimuskentällä on myös keskustelua siitä, miten hoivatyöhön kohdistuvat uudet vaatimukset vaikuttavat kokemukseen ammatista (Kuokkanen, Leino-Kilpi & Katajisto 2003). Työtyytyväisyys on laskenut hoitajien keskuudessa, ja työtyytyväisyys voi vaikuttaa heikentävästi sekä ammatilliseen sitoutumiseen sekä organisaatiositoutumiseen (Ingersoll, Olsan, Drew-Gates, DeVinney & Davies 2002; McNeese-Smith 1997).

2.2.4 Työsitoutuminen kokemuksena ja käyttäytymisenä

Useissa kirjoituksissa on nostettu esiin keskustelua siitä, että sitoutuminen on voitu nähdä joko asenteena tai käyttäytymisenä (esim. Jaros 2007; Menezes ym. 2015). Toisin sanoen tutkimuskentällä on näkemyseroja sen suhteen, missä määrin sitoutuminen on kokemusta tai toimintaa. Menezesin ja hänen kollegoidensa (2015) mukaan organisaatiositoutuneisuuden yhteyttä tutkitaan usein lähtöaikomukseen. Joskus organisaatiositoutuneisuus saatetaan liian suoraviivaisesti yhdistää lähtöaikomukseen. Useissa tutkimuksissa on todettu, että lähtöaikomus on organisaatiositoutuneisuudesta erillinen ilmiö (esim. Meyer ym. 2002). Tämä viittaisi siihen, että sitoutuminen on yksilön kokemusta, joka voi johtaa tietynlaiseen käyttäytymiseen. Organisaatiositoutuneisuutta mitattaessa tulisi siis erikseen mitata lähtöaikomusta, sillä yhteyteen voi vaikuttaa yksilölliset piirteet kuten impulsiivisuus tai varovaisuus. Kenties ympäristökin voi painostaa tai ohjata yksilöä tietynlaiseen käyttäytymiseen, vaikka oma tahto olisi erilainen.

Organisaatiositoutumisen kannalta yksi keskeinen yhteys käyttäytymiseen on siis lähtöaikomus organisaatiosta. Kaikkia kolmea organisaatiositoutuneisuuden ulottuvuutta eli affektiivista, normatiivista ja jatkuvuussitoutuneisuutta yhdistää eri syihin pohjautuen se, ettei työntekijöillä ole aikomusta jättää organisaatiota (Meyer & Allen 1997). Sitoutumisen yhteyksiä voi tutkia myös muuhun käyttäytymiseen, kuten suoriutumiseen työssä. Affektiivisella, normatiivisella ja jatkuvuussitoutumisella on hieman erilaisia vaikutuksia työhön panostamiseen. Työntekijöiden affektiivisella sitoutuneisuudella on havaittu olevan eniten positiivista vaikutusta organisaatiolle ja näin olevan tärkein organisaatiositoutuneisuuden komponentti työnantajan näkökulmasta (Brown 2003). Tämän vuoksi

affektiivisen sitoutumisen yhteyttä erilaisiin työhön liittyviin tekijöihin onkin tutkittu eniten. Affektiivinen sitoutuminen ja organisaatioon samaistuminen saa työntekijät ponnistelemaan organisaation eteen (Baştug, Pala, Kumartasli, Günel & Duyan 2016). Ponnistelun lisäksi affektiivinen sitoutuneisuus on kolmesta organisaatiositoutuneisuuden ulottuvuudesta eniten positiivisessa yhteydessä työpaikalla läsnäoloon ja tehtävien suoritukseen (Meyer & Allen 1997). Ponnistelu tarkoittaa, että työntekijä tekee enemmän kuin häneltä vaaditaan. Affektiivinen organisaatiositoutuneisuus motivoi työntekijöitä suoriutumaan hyvin, kasvattamaan tehokkuutta ja kehittämään itseään (Baştug ym. 2016). Emotionaalinen sitoutuminen ja itsensä identifioiminen osaksi organisaatiota synnyttää tunteen siitä, että haluaa nähdä vaivaa organisaation eteen.

Normatiivisesti sitoutuneet hoitavat myös tehtävänsä hyvin, ja läsnäolo ja suoritukset ovat hyvätasoisia (Meyer & Allen 1997). Normatiivisesti sitoutuneilla on velvollisuuden tunne pysyä työssään, joten heillä on myös velvollisuuden tunne hoitaa työnsä hyvin. Heillä ei kuitenkaan ole motivaatiota ylimääräiseen panostukseen. Jatkuvuussitoutumisella puolestaan ei ole positiivista yhteyttä läsnäoloon ja suoritusten hyvään tasoon. Jatkuvuussitoutuminen voi vaikuttaa suoritukseen jopa negatiivisesti (Meyer & Allen 1997). Organisaatiossa mikä tahansa työntekijöiden sitoutumisen muoto on hyvä, jos tavoitteena on, etteivät työntekijät vaihda työpaikkaa ja heidän osaamisensa pysyy organisaatiossa. Affektiiviseen sitoutumiseen kannattaa kuitenkin panostaa eniten, sillä se synnyttää myös motivaatiota hyvien suoritusten tavoitteluun.

Vahva organisaatiositoutuneisuus voi myös aiheuttaa ongelmia. Sokea sitoutuminen tarkoittaa, että työntekijät ovat organisaatioonsa niin vahvasti sitoutuneita, että he hyväksyvät organisaation pysymisen nykyisessä tilassaan, ja organisaation kyky innovaatioihin ja muutoksiin sopeutumiseen kärsii (Randall 1987). Vahva sitoutuminen organisaatioon saattaa aiheuttaa myös sen, ettei työntekijä koe tarvetta kehittää itseään niin, että hänen markkina-arvonsa säilyisi työpaikan ulkopuolella (Meyer & Allen 1997). Liian vahva organisaatiositoutuneisuus saattaa siis heikentää osaamisen kehittymistä, mikä ei tietysti ole toivottavaa. Affektiivinen sitoutuminen organisaatioon on tässäkin mielessä optimaalisin organisaatiositoutuneisuuden ulottuvuuksista, sillä affektiivisesti sitoutunut haluaa tehdä parhaansa organisaationsa eteen. Jos työntekijä ymmärtää osaamisen kehittämisen ja innovaatioiden tärkeyden, hän todennäköisesti pyrkii kehittämään sekä itseään että organisaatiota.

Ammatillisella sitoutumisella saattaa olla organisaatiositoutumisen rinnalla jopa vahvempi pyrkimys itsensä ja ammatillisen toiminnan kehittämiseen. Leen ja hänen kollegoidensa (2000) tutkimuksen mukaan ammatillinen sitoutuminen on positiivisessa yhteydessä työsuorituksiin. He perustivat hypoteesinsa Wallacen (1995) tutkimukseen, jonka mukaan vahvasti ammattiinsa sitoutuneet asettavat itselleen korkeampia tavoitteita ja työskentelevät niiden eteen tehokkaammin sekä McCloskeyn ja McChainin (1988) tutkimukseen, jonka mukaan ammatillisesti sitoutuneet hankkivat itselleen lisää tietoa ja taitoa (Lee ym. 2000). Uraansa sitoutunut työntekijä toimii työssään tavoitteellisesti (Meyer ym. 1993) ja usein juurikin tavoitteiden asettaminen ja panostus niiden saavutuksessa johtavat parempiin suorituksiin.

Ammatillinen sitoutuminen ja organisaatiositoutuminen saattavat yhdessä johtaa parhaisiin tuloksiin, etenkin jos kyseessä on affektiivinen sitoutuminen. Olosuhteet ja yksilölliset mielipiteet vaikuttavat siihen, nähdäänkö ammatillinen sitoutuminen ja organisaatiositoutuminen vastakkaisina voimina vai toisiaan täydentävinä tekijöinä. Käyttäytymiseen tosin vaikuttavat ammatillisen sitoutumisen ja organisaatiositoutumisen rinnalla myös niin sanotusti kapeammat työsitoutumisen kohteet kuten työkavereihin ja asiakkaisiin sitoutuminen. Pearcen ja Herbikin (2004) mukaan työkavereihin sitoutuminen synnyttää tiimikansalaisuutta samaan tapaan kuin organisaatiositoutuminen synnyttää organisaatiokansalaisuutta. Tiimikansalaisuudella tarkoitetaan positiivisia tekoja tiimin eteen. Tiimin yhteiset tavoitteet, näkemykset ja toimintatavat vaikuttavat todennäköisesti siihen, millä tavalla yksilö toimii ja tavoitteleeko hän toiminnassaan niitä tavoitteita, joita työnantaja on hänelle asettanut. Jos tiimin motivoimisessa ja tavoitteiden asettamisessa on onnistuttu työnantajan toimesta, tiimityöhön panostaminen edistää organisaation tavoitteita ja synnyttää hyviä suorituksia.

Asiakkaisiin sitoutunut myös todennäköisesti laittaa toiminnassaan etusijalle asiakkaan edun. Tällaisessa tilanteessa työntekijä haluaa palvella asiakasta parhaalla näkemällänsä tavalla, joka voi olla yhdenmukainen työnantajan ohjeistuksen kanssa tai sen vastainen riippuen työntekijän näkemyksestä työnantajan toimintaohjeista. Työkavereihin ja asiakkaisiin sitoutuminen voi ammatillisen sitoutumisen tavoin herättää positiivisia tai negatiivisia tunteita työnantajaa kohtaan riippuen siitä onko organisaatio tukena vai esteenä työkavereihin, asiakkaisiin ja ammattiin liittyvissä tavoitteissa. Negatiivisessa

tapauksessa ammatillinen sitoutuminen voi heikentää organisaatiositoutumista ja kasvattaa lähtöaikomusta, mutta työkavereihin ja asiakkaisiin sitoutuminen ei todennäköisesti kasvata lähtöaikomusta organisaatiosta, sillä työkaverit ja asiakkaat ovat pitkälti organisaatioon sidottuja. Organisaatiositoutuminen saattaa kuitenkin muuttaa muotoaan eli esimerkiksi affektiivisesta normatiiviseksi tai jatkuvuussitoutumiseksi, jos organisaatio jollain tapaa asettuu esteeksi työkavereiden tai asiakkaiden kanssa yksilön mielestä oikealla tapaa toimimiseen.

Kleinin ja hänen kollegoidensa (2009) mukaan yksilön sitoutumiset eri kohteisiin kuten organisaatioon, tiimiin, asiakkaisiin tai esimieheen voivat olla yhteensopivia tai ristiriidassa keskenään, mutta useimmiten työsitoutumiset eri kohteisiin ovat positiivisessa yhteydessä toisiinsa. Kaikki sitoutumisen muodot vaikuttavat kuitenkin käyttäytymiseen hieman eri tavoin. Käyttäytymiseen vaikuttavat kaikki yksilön kokemat sitoutumisen muodot yhdessä sekä yksilölliset piirteet ja sosiaalinen ympäristö. Lisäksi lopputulokseen vaikuttavat sitoutumisen lisäksi myös muut yksilön kokemukset, kuten motivaatio.

2.2.5 Työsitoutuneisuuden yhteys hyvinvointiin

Työsitoutuneisuuden ulottuvuuksista affektiivinen sitoutuminen näyttäisi olevan positiivisessa yhteydessä hyvinvointiin (Meyer & Allen 1997). Meyerin ja hänen kollegoidensa (2002) tutkimuksen mukaan affektiivinen organisaatiositoutuminen korreloi negatiivisesti stressin sekä työn ja perheen välisen konfliktin kanssa, mutta puolestaan jatkuvuussitoutuminen organisaatioon korreloi samojen tekijöiden kanssa positiivisesti. Brunetton, Farr-Whartonin ja Shacklockin (2012) mukaan hoitajien työhyvinvoinnin ja affektiivisen sitoutumisen yhteys selittyy hoitajien työtyytyväisyyden kautta: työhyvinvointi linkittyy työtyytyväisyyteen, joka puolestaan on vahvassa yhteydessä affektiiviseen sitoutumiseen. Joka tapauksessa affektiivinen organisaatiositoutuminen ja työhyvinvointi näyttävät olevan positiivisessa yhteydessä toisiinsa, suoraan tai välillisesti. Tutkimuksissa on keskitytty organisaatiositoutumisen tutkimiseen, mutta affektiivisellä sitoutumisella voi todennäköisesti olla samantyyppinen yhteys hyvinvointiin, oli kyseessä esimerkiksi ammatillinen sitoutuminen, työkavereihin sitoutuminen tai asiakkaisiin sitoutuminen. Jatkuvuussitoutuminen omaan ammattiin voi puolestaan vaikuttaa hyvinvointiin negatiivisesti samalla tavoin kuin jatkuvuussitoutuminen organisaatioon. Meyerin ja hänen kollegoidensa (2002) mukaan jatkuvuussitoutuminen organisaatioon voi aiheuttaa työntekijälle tunteen

siitä, että hän on ”loukussa” organisaatiossa. Tällöinhän työntekijä kokee, ettei hän voi vaihtaa työpaikkaa, vaikka niin saattaisi haluta. Sama tuntemus voi tulla ammattiin sitoutumisen kanssa, jos kyseessä on jatkuvuussitoutuminen.

Meyer ja hänen kollegansa (2002) nostavat artikkelissaan esille, että affektiivinen työsitoutuminen voidaan nähdä positiivisen sijaan myös negatiivisena tekijänä. Hyvin vahvasti työsitoutuneisiin työntekijöihin kannattaakin kiinnittää huomiota, sillä ylisitoutuneisuus voi aiheuttaa työhyvinvoinnin heikkenemistä ja terveysongelmia (Mäkikangas ym. 2005). Vaikka affektiivisen sitoutuneisuuden on havaittu korreloivan positiivisesti työhyvinvoinnin kanssa, liian vahva työsitoutuneisuus voi kääntää korrelaation negatiiviseksi. Vahva työsitoutuneisuus voi olla haitaksi terveydelle etenkin silloin, kun työssä on paljon stressitekijöitä, rooliepäselvyyksiä tai suuri vastuu (Mäkikangas ym. 2005). Vahva sitoutuminen ja velvollisuudentunto voivat altistaa työuupumukselle, sillä kyseisessä tilanteessa työntekijä ei ehkä huomaa kovista ponnisteluista saadun vastineen epätasapainoa käytettyyn panokseen (Ahola & Hakanen 2010). Työ on henkilökohtaistunut ja sitä myötä myös vastuu omasta urasta ja työelämässä pärjäämisestä on kasvanut (Saari 2014). Työntekijä voi kokea tarvetta panostaa työhönsä enemmän, jolloin voi syntyä tilanne, jossa työstä saadut palkkiot eivät riitä vastaamaan työhön kohdistettua panostusta. Työsitoutunut voi ajautua uupumukseen myös, jos hän ei saa työssään toteuttaa itsenään kuten haluaisi (Juuti & Salmi 2014). Suuresta ponnistelusta tai halusta huolimatta työtä ei aina ole mahdollista tehdä omasta mielestään parhaalla mahdollisella tavalla. Valitettavaa on, että nykyisessä kiirekulttuurissa työntekijöillä ei ole aikaa tehdä työtään niin hyvin kuin he haluaisivat (Juuti & Salmi 2014).

2.2.6 Työsitoutuminen, motivaatio ja psykologiset perustarpeet

Työsitoutuminen ja etenkin organisaatiositoutuminen ovat muuttaneet muotoaan työelämän kehittyessä. Olosuhteiden muuttuessa tulisi myös muokata käsitystä työelämää ja työntekijöitä koskevista käsitteistä. Aiemmin työntekijöiden oletettiin pysyvän organisaatioissa koko uransa ajan ja silloin organisaatiositoutumisessa nähtiin oleellisena halu pysyä organisaatiossa, mutta nykypäivänä keskeisempää voisi olla halu panostaa organisaation toimintaan sen ajan, kun työntekijä on organisaation parissa (Jaros 2009). Toki organisaatiot toivovat ydinhenkilöstönsä pysyvän organisaatiossa, mutta samaan aikaan on tiedostettava, että henkilöstö jakautuu pienenevään ydinhenkilöstöön ja kasvavaan

liitännäishenkilöstöön (Viitala 2007). Vaikka odotukset pitkäaikaisista urista samassa organisaatiossa vähenevät, on tärkeää pohtia, miten työsitoutumista ja organisaatiositoutumista voidaan lyhyemmässä ajassa synnyttää ja tukea. Jarosin (2009) näkemys tulevaisuuden organisaatiositoutumisesta haluna panostaa organisaation toimintaan tuo työsitoutumisen ja motivaation käsitteitä aiempaa lähemmäksi toisiaan.

Motivaatio ja sitoutuminen on nähty toisilleen lähikäsitteinä ja Schollin (1981) mukaan molemmilla käsitteillä on pohjaa vaihtoteoriassa (*exchange theory*). Motivaatiossa on kyse vaihdosta, jossa ympäristö ja toiminnan lopputulokset kohtaavat yksilön odotukset. Odotukset voivat kohdistua toimintaan itsessään tai toiminnan tuottamiin välineellisiin lopputulemiin. Motivaatiota ylläpitää yksilön havainto panoksen ja tuloksien tasapainoisuudesta suhteessa toisten yksilöiden panokseen ja tuloksiin. Motivaatio heikkenee, jos odotukset eivät toteudu. Vaihtoteorian ajatusta koitettiin aluksi soveltaa myös sitoutumisen selittämiseen. Tutkimuksissa kuitenkin huomattiin, että työntekijä ei välttämättä lähde organisaatiosta, vaikka odotukset eivät toteutuisikaan. (Scholl 1981.) Sitoutuminen ja motivaatio pohjautuvat osittain erilaisille ennustaville tekijöille. Wienerin ja Vardin (1980) mukaan sitoutuminen ja motivaatio muodostavat yhdessä, mutta erillisinä käsitteinä työikäytymisen funktion. Motivaatio pohjautuu odotusteoriaan (*expectancy theory*) ja oikeudenmukaisuus teoriaan (*equity theory*) ja puolestaan sitoutuminen tiettyyn kohteeseen voi pohjautua identifikaatioon, velvollisuudentuntoon, käytettyihin investointeihin tai vaihtoehtojen puutteeseen (Scholl 1981). Tämä näkemys sitoutumisesta on linjassa Meyerin ja Allenin (1991) kuvauksen kanssa.

Motivaatio ja sitoutuminen ovat siis erillisiä käsitteitä, mutta ne ovat toisiinsa yhteydessä. Tutkimuksissa on näkemys eroja sen suhteen, kumpaan suuntaan vaikutussuhde kulkee. Todennäköisesti motivaatio voi vahvistaa työsitoutumista, mutta myös sitoutuminen voi synnyttää motivaatiota. Ebyn ja hänen kollegoidensa (1999) tutkimuksen mukaan sisäinen motivaatio toimii osittaisena välittävänä tekijänä työn olosuhteiden ja affektiivisen organisaatiositoutumisen välillä. Gardnerin ja hänen kollegoidensa mukaan (2011) kollektiivinen sitoutuminen toimii välittävänä tekijänä motivaation ja lähtöaikomuksen välillä. Kummassakin tutkimuksessa motivaatio vaikuttaa sitoutumiseen. Puolestaan Naquin ja Holtonin (2002) tutkimuksessa työsitoutuminen vaikuttaa motivaatioon.

Motivaation kehittämisessä eräs keskeinen prosessi on ulkoisen motivaation sisäistyminen (ks. kuvio 1, s. 10). Samantyyppinen prosessi voi löytyä myös organisaatiositoutumisen takaa. Menezesin ja hänen kollegoidensa (2015) mukaan affektiivinen ja normatiivinen organisaatiositoutuminen ovat päällekkäisiä käsitteitä ja he selittivät voimakasta korrelaatiota Kelmanin (1958) tutkimuksen kautta, jonka mukaan normatiivista sitoutumista kuvaava velvollisuuden tunne johtuu normien sisäistämisprosessista, joka on tapahtunut identifikaatioprosessissa yksilön ja organisaation välillä. Myös Wiener (1982) on kuvannut normatiivista sitoutumista sosialisoinnin myötä syntyneenä sisäistettynä normatiivisena paineena toimia organisaation tavoitteiden mukaisesti. On siis mahdollista, että yksilön luontainen tarve kokea itseohjautuvuutta toiminnassaan ajaa normatiivisen sitoutumisen muokkautumista affektiiviseksi sitoutumiseksi saman tyyppisiin syihin ja prosesseihin nojaten kuin ulkoisen motivaation sisäistymisen. Tämä päättelyketju viittaisi siihen, että affektiivinen sitoutuminen on enemmän yhteydessä sisäiseen motivaatioon ja normatiivinen sitoutuminen puolestaan ulkoiseen motivaatioon. Jatkuvuussitoutuminen voi tosin myös olla yhteydessä ulkoiseen motivaatioon, sillä ulkoiseen motivaatioon liitetyt palkkiot ja rangaistukset voivat muodostaa tekijät, jotka jatkuvuussitoutunut pelkää menettävänsä mahdollisessa organisaation vaihdoksessa.

Alaluvussa 2.2.3 esitettiin mahdollisuus psykologisten perustarpeiden yhteydestä työsitoutumiseen. Yhteys olisi Kanungoa (1982) mukaillen tiettyyn työhön (*job involvement*), mutta ei työntekoon ylipäänsä (*work involvement*). Ammatillinen sitoutuminen on jotain näiden väliltä. Se ei ole sitoutumista tiettyyn työtehtävään, mutta ei myöskään työntekoon ylipäänsä. Ammatillinen sitoutuminen on sitoutumista tietynlaiseen työhön ja tietynlaisiin tehtäviin, joten psykologiset perustarpeet saattavat olla siihen yhteydessä. Organisaatiositoutumiseen liittyy myös sitoutuminen tiettyyn työtehtävään organisaatiossa, joten psykologiset perustarpeet voivat olla yhteydessä myös siihen. Tulee myös huomata, että käsitteellä ”involvement” on erilainen sävy kuin käsitteellä ”commitment”. Ensimmäinen viittaa pelkän sitoutumisen sijaan enemmänkin emotionaaliseen kiinnittymiseen. Psykologiset perustarpeet eli autonomia, pätevyys ja yhteisöllisyys voivat siis olla yhteydessä nimenomaan affektiiviseen ammatilliseen tai organisaatioon sitoutumiseen. Meyer ja hänen kollegansa (1993) totesivat myös, että työntekijälle voi syntyä vahvempaa affektiivista sitoutumista, jos kokemukset työssä tukevat työntekijän perustarpeita. Tutkimuksissa on lisäksi todettu, että ihmisen käsitys hallinnan mahdollisuudesta omassa ympäristössään (*locus of control*) on yhteydessä sekä organisaatiositoutuneisuuteen että

ammattilliseen sitoutumiseen (Irving ym. 1997; Luthans, Baack & Taylor 1987). Tämä voisi myös viitata siihen, että itseohjautuvuus ja psykologisista perustarpeista etenkin autonomia ovat yhteydessä organisaatiositoutumiseen ja ammatilliseen sitoutumiseen.

Yhteenvedona voidaan todeta, että työsitoutumisella voi olla useita kohteita ja sitoutumisen muoto tai laatu voi olla erityyppistä. Työsitoutumista voi kokea organisaatioon, ammattiin, työkavereihin, asiakkaisiin, esimieheen, omaan työtehtävään ja työnteekoon ylipäänsä. Sitoutuminen voi olla affektiivista, normatiivista tai jatkuvuussitoutumista. Affektiivinen sitoutuminen on emotionaalista kiinnittymistä ja samaistumisen kokemusta sitoutumisen kohteen kanssa. Normatiivinen sitoutuminen on velvollisuudentuntoa sitoutumisen kohdetta kohtaan ja kokemus on voinut syntyä tasavertaisen vaihtosuhteen ajatuksesta tai muusta yksilön kokemasta velvoitteesta sosiaalista ympäristöään kohtaan. Jatkuvuussitoutuneisuus on sitoutumista tietynlaisen pakon vuoksi. Jatkuvuussitoutunut kokee sitoutumisen kohteesta luopumisen vaikeaksi vähäisten vaihtoehtojen vuoksi tai siksi, että luopuminen vaatisi jonkinlaisia henkilökohtaisia uhrauksia. Samalla tavalla kuin sisäinen ja ulkoinen motivaatio, myös affektiivinen, normatiivinen ja jatkuvuussitoutuminen syntyy hieman erilaisista syistä ja niillä on erilaisia vaikutuksia työntekijöiden kokemuksiin ja käyttäytymiseen. Affektiivinen sitoutuminen on positiivisesti yhteydessä suoriin ja hyvinvointiin ja puolestaan jatkuvuussitoutuminen voi olla näihin negatiivisessa yhteydessä. Hyvinvointinäkökulmaa ei ole tässä tutkimuksessa mukana, mutta sitoutumisen sekä motivaation yhteyttä tutkitaan työhön panostukseen. Lisäksi tutkitaan sitoutumisen yhteyttä lähtöaikomukseen organisaatiosta, joka on olennainen yhteys käyttäytymiseen etenkin organisaatiositoutuneisuudessa. Teorialuvussa on myös keskusteltu sisäisen ja ulkoisen motivaation välisestä yhteydestä ja työsitoutuneisuuden muotojen yhteydestä. Kummassakin tilanteessa yhteydet voivat olla erilaisista tekijöistä riippuen positiivisia tai negatiivisia. Kiinnostavaa on myös selvittää motivaation, sitoutumisen ja psykologisten perustarpeiden keskinäisiä yhteyksiä, joita on tässä luvussa aiempiin tutkimuksiin pohjautuen hieman tarkasteltu.

3 Tutkimuskysymykset ja hypoteesit

Tämän tutkimuksen tutkimustehtävänä on analysoida motivaatiota ja sitoutumista sosi-aali- ja terveysalan organisaatiossa. Mittaan tutkimuksessa hoivatyöntekijöiden sisäistä ja ulkoista motivaatiota, mutta huomionarvoista on, että sisäisen motivaation osalta mitataan täysin sisäistä säätelyä ja integroitua säätelyä ja ulkoisen motivaation osalta mitataan sisäistettyä ulkoista säätelyä ja sanallisia palkkioita. Motivaation rinnalla mitataan hoivatyöntekijöiden työsitoutuneisuutta. Työsitoutuneisuuden useista muodoista valitsin tähän tutkimukseen mukaan ammatillisen sitoutumisen, kollegoihin sitoutumisen, asiakkaisiin sitoutumisen ja organisaatiositoutumisen, jotka ovat kiinnostavia hoivatyöntekijöiden ja nykypäivän työelämän näkökulmasta. Organisaatiositoutuminen on jaettu edelleen affektiiviseen, normatiiviseen ja jatkuvuussitoutuneisuuteen, ja ammatillinen sitoutuminen on jaettu affektiiviseen ja normatiiviseen ammatilliseen sitoutumiseen. Tähän tutkimukseen on sisällytetty myös itseohjautuvuusteorian kolme psykologista perustarvetta eli tutkimuksessa selvitetään myös hoivatyöntekijöiden kokemusta autonomiasta, pätevyydestä ja yhteisöllisyydestä heidän omassa työympäristössään. Tarkoitus on tutkia itseohjautuvuusteorian psykologisten perustarpeiden roolia suhteessa motivaatioon ja työsitoutumiseen. Alaluvussa 4.2 kerrotaan tarkemmin perusteista muuttujien valitsemiselle. Kyseisessä luvussa kuvaillaan myös muuttujien mittaamiseen käytetyt mittarit.

Tutkimuksessa selvitetään motivaation ja sitoutumisen nykytilaa tutkimuksen kohdeorganisaatiossa sekä psykologisten perustarpeiden tyydyttymistä. Motivaatio ja työsitoutuneisuus ovat kummatkin yhteydessä työsuorituksiin, joten tutkin hoivatyöntekijöiden motivaation sekä työsitoutumisen yhteyttä työhön panostukseen. Työsitoutuminen, etenkin organisaatiositoutuminen, vaikuttaa myös lähtöaikomukseen organisaatiosta, joten selvitän tutkimuksessa myös hoivatyöntekijöiden erilaisten työsitoutumisten vaikutusta lähtöaikomukseen. Lisäksi selvitän sisäisen ja ulkoisen motivaation sekä työsitoutuneisuuden muotojen keskinäisiä yhteyksiä, ja tutkin, jakautuvatko hoivatyöntekijät tiettyihin motivaatio- tai sitoutumisryhmiin. Yhteyksien tutkimista täydentää yhteisvaihtelun tarkastelu, jota käytän myös motivaation ja sitoutumisen välisten yhteyksien tutkimiseen. Lisäksi selvitän taustamuuttujien eli sukupuolen, iän ja organisaatiossa vietettyjen vuosien vaikutusta tutkimuksen muuttujiin.

Tutkimuksessa tarkastellaan vaikutussuhteita ja muuttujien välisiä yhteyksiä, joten on luontevaa muodostaa tutkimuskysymykset kvantitatiiviseen muotoon. Tutkin yhteyksiä tilastollisia menetelmiä käyttäen ja muodostin joukon hypoteeseja suhteessa tutkimuskysymyksiini. Hypoteesit pohjautuvat teorian tietoon, mutta on hyvä huomioda, että tutkimustuloksiin vaikuttavat oleellisesti myös kohdeorganisaation työolosuhteet. Hoiva-alalla ja kohdeorganisaatiossa on työhön ja työntekoon liittyviä erityispiirteitä, jotka voivat ulkopuolelta vaikuttaa tutkittavien muuttujien yhteyksiin ja vaikutussuhteisiin. Tutkimuskysymykset ja hypoteesit on esitetty samassa järjestyksessä, jossa ne tullaan käsittelemään tulosluvussa.

Tutkimuskysymykset ja hypoteesit ovat seuraavat:

1. Kuinka paljon työntekijät kokevat sisäistä ja ulkoista motivaatiota sekä ammatin, työkaveriinkin, asiakkaisiin ja organisaatioon sitoutumista, ja kuinka hyvin psykologiset perustarpeet tyydyttyvät työntekijöiden keskuudessa?

Tähän tutkimuskysymykseen ei ole liitetty tarkkoja hypoteeseja, sillä tutkimuksessa selvitetään lähtökohtaisesti tutkimuksen kohdeorganisaation työntekijöiden kokemuksia. Aiempaan tietoon pohjautuen voisi kuitenkin odottaa, että sisäinen motivaatio on ulkoista motivaatiota vahvempaa hoivatyöntekijöiden keskuudessa. Työsitoutuneisuuden osalta voisi olettaa, että ammatillinen sitoutuminen, asiakkaisiin sitoutuminen ja työkaveriinkin sitoutuminen on melko vahvaa. Hoivatyötä kutsutaan kutsumusammattiksi ja tiedetään myös, että hoivatyössä yhteisöllisyys on usein vahvaa ja että asiakkaat ovat tärkeässä ja merkityksellisessä roolissa. Organisaatiositoutumisen vahvuutta on haastavaa ennustaa ja tulokset kertovat kohdeorganisaation tilanteesta. Voisi kuitenkin olettaa, että organisaatiositoutuminen voi olla hieman heikompaa, sillä sosiaali- ja terveysalalla vaihtuvuus on kasvanut ja myös tutkimuksen kohdeorganisaatio on kertonut pyrkivänsä vähentämään vaihtuvuutta. Psykologisista perustarpeista yhteisöllisyyden kokemus on todennäköisesti korkea, sillä tutkimuksen kohdeorganisaatiossa on tiedossa, että hoiva-alalle tyypillisesti työkaverit ja työyhteisö ovat työntekijöille tärkeitä. Pätevyyden kokemuksesta on vaikea ennustaa, mutta kokemus autonomiasta voi olla psykologisista perustarpeista heikoin, sillä kuten teorialuvussa kerrottiin, terveydenhoitoalan johtamiskulttuuri voi olla melko autoritääriin ja sama todennäköisesti pätee hoiva-alaan.

2. Vaikuttaako ikä, sukupuoli tai organisaatiovuodet työntekijöiden koettuun motivaatioon tai työsitoutuneisuuteen?

Hypoteesi 1: Naisilla on miehiin verrattuna vahvempi kollegoihin sitoutuminen ja yhteisöllisyyden kokemus.

Hypoteesi 2: Vanhemmilla työntekijöillä on vahvempaa normatiivista ammatillista sitoutumista ja normatiivista organisaatiositoutumista kuin nuoremmilla työntekijöillä

Hypoteesi 3: Pidempään organisaatiossa työskennelleillä on vahvempi organisaatiositoutuneisuus ja pienempi lähtöaikomus kuin vähemmän aikaa organisaatiossa työskennelleillä.

Yleinen käsitys on, että vuorovaikutussuhteet työpaikalla ovat naisille tärkeämpiä kuin miehille. Hoiva-alan työssä tiimityö ja vuorovaikutus työkavereiden kanssa on keskeisessä asemassa, joten oletan, että naisilla on tässä kohderyhmässä miehiä vahvempi kollegoihin sitoutuminen ja yhteisöllisyyden kokemus. Vanhemmilla työntekijöillä puolestaan voi olla vahvempaa normatiivista sitoutumista ammattiin ja organisaatioon, sillä he ovat siirtyneet työelämäänsä aikana, jolloin ammatin tai työnantajan vaihto ei ollut yhtä yleistä kuin nykypäivänä. Vanhemmat työntekijät voivat siis ajatella, että valitsemassaan ammatissa tai organisaatiossa kuuluu pysyä. Puolestaan pidempään organisaatiossa työskennelleillä on vahvempi organisaatiositoutuneisuus ja pienempi lähtöaikomus kuin vähemmän aikaa organisaatiossa työskennelleillä. Organisaatiossa vietetty aika voi kasvattaa emotionaalista kiintymistä, velvollisuuden tuntoa organisaatiossa pysymiseen tai lähtemisen vaikeutta esimerkiksi organisaatioon tehtyjen henkilökohtaisten investointien vuoksi. Sitoutumisen kautta myös lähtöaikomus on todennäköisesti pienempi.

3. Vaikuttavatko sisäinen ja ulkoinen motivaatio työhön panostukseen ja ovatko psykologiset perustarpeet niiden kautta epäsuorassa yhteydessä työhön panostukseen?

Hypoteesi 4: Sisäinen ja ulkoinen motivaatio ennustavat työhön panostusta.

Hypoteesi 5: Sisäinen motivaatio välittää psykologisten perustarpeiden vaikutusta työhön panostukseen.

Aiempien tutkimusten pohjalta tiedetään, että sekä sisäinen että ulkoinen motivaatio voivat johtaa parempiin tuloksiin ja niiden eteen työskentelyyn. Teoriaan perustuen myös tiedetään, että psykologisten perustarpeiden tyydyttyminen synnyttää sisäistä motivaatiota, joka puolestaan ennustaa työhön panostusta.

4. Vaikuttavatko ammatillinen, kollegoihin, asiakkaisiin ja organisaatioon sitoutuminen työhön panostukseen ja ovatko psykologiset perustarpeet niiden kautta epäsuorassa yhteydessä työhön panostukseen?

Hypoteesi 6: Affektiivinen ammatillinen ja organisaatioon sitoutuminen sekä asiakkaisiin sitoutuminen ennustavat työhön panostusta

Hypoteesi 7: Psykologiset perustarpeet vaikuttavat affektiivisen ammatillisen ja organisaatioon sitoutumisen kautta työhön panostukseen.

Voidaan olettaa, että affektiivinen ammatillinen sitoutuminen sekä asiakkaisiin sitoutuminen johtavat niiden eteen työskentelyyn eli omaan työhönsä panostamiseen. Organisaatiositoutuneisuuden muodoista affektiivinen sitoutuminen on aiempien tutkimusten perusteella yhteydessä työn eteen ponnisteluun. Normatiivinen ja jatkuvuussitoutuminen eivät ole yhteydessä erityiseen panostamiseen työn eteen ja jatkuvuussitoutuneisuus voi olla työhön panostamiseen jopa negatiivisessa yhteydessä. Myöskään normatiivinen ammatillinen sitoutuminen ei ole yhteydessä erityiseen työn eteen ponnisteluun. Psykologisten perustarpeiden oletetaan olevan yhteydessä affektiivisiin sitoutumisen muotoihin eli affektiiviseen ammatilliseen sitoutumiseen ja affektiiviseen organisaatiositoutumiseen.

5. Vaikuttavatko ammatillinen, kollegoihin, asiakkaisiin ja organisaatioon sitoutuminen lähtöaikomukseen organisaatiosta ja ovatko psykologiset perustarpeet niiden kautta epäsuorassa yhteydessä lähtöaikomukseen?

Hypoteesi 8: Kollegoihin, asiakkaisiin ja organisaatioon sitoutuminen vaikuttavat negatiivisesti lähtöaikomukseen.

Hypoteesi 9: Psykologisista perustarpeista yhteisöllisyys vaikuttaa kollegoihin sitoutumisen kautta lähtöaikomukseen ja kaikki psykologiset perustarpeet vaikuttavat affektiivisen organisaatiositoutumisen kautta lähtöaikomukseen.

Kollegat ja asiakkaat ovat tässä tutkimuksessa osa organisaatiota, joten organisaatiosta lähteminen tarkoittaisi organisaatiosta itsestään luopumisen lisäksi kollegoista ja asiakkaista luopumista. Jos työntekijä on sitoutunut organisaatioon tai siihen kuuluviin kollegoihin ja asiakkaisiin, hän ei todennäköisesti halua lähteä organisaatiosta. Ammatillinen sitoutumisen yhteyttä lähtöaikomukseen organisaatiosta ei voi ennustaa, koska alan töitä on myös muissa organisaatioissa tarjolla ja organisaatiosta lähtemisen ei tarvitse tarkoittaa ammatista luopumista. Psykologisista perustarpeista yhteisöllisyys on todennäköisesti yhteydessä kollegoihin sitoutumiseen, sillä yhteisöllisyyden kokemus omassa työyhteisössä todennäköisesti synnyttää samaistumisen ja kiintymisen tunnetta työkaveriin. Kaikki psykologiset perustarpeet myös vaikuttavat affektiiviseen ammatilliseen sitoutumiseen, sillä kuten jo edellisen tutkimuskysymyksen yhteydessä mainittiin, psykologiset perustarpeet voivat olla yhteydessä affektiivisiin sitoutumisen muotoihin.

6. Jakautuvatko työntekijät kokemansa motivaation tai työsitoutuneisuuden suhteen ryhmiin? Jos jakautuvat niin kuinka moneen ja millaisiin ryhmiin?

Hypoteesi 10: Työntekijät jakautuvat sisäisesti motivoituneisiin, ulkoisesti motivoituneisiin, sisäisesti ja ulkoisesti motivoituneisiin sekä ei-motivoituneisiin.

Hypoteesi 11: Kollegoihin tai asiakkaisiin sitoutunut on affektiivisesti ja normatiivisesti sitoutunut organisaatioon.

Vaikka tutkimuksissa tehdään usein vahva erottelu sisäisen ja ulkoisen motivaation välille, niissä myös tunnistetaan, että yksilö voi olla sekä sisäisesti että ulkoisesti motivoitunut. Työsitoutuneisuuden osalta ryhmien ennustaminen on hankalaa, mutta hypoteesilla voidaan ennustaa, mitkä työsitoutuneisuuden muodot ovat toisiinsa yhteydessä ja sitä kautta saavat vahvat arvot samassa ryhmässä. Affektiivinen organisaatioon sitoutuneisuus tarkoittaa, että yksilö on emotionaalisesti kiinnittynyt organisaatioonsa. Kollegoiden tai asiakkaiden tärkeys työntekijälle voivat myös johtaa siihen, että yksilöllä on aito halu tai velvollisuuden tunne pysyä organisaatiossa. Affektiivinen ammatillinen ja organisaatioon sitoutuminen voivat myös olla toisiinsa positiivisessa yhteydessä silloin, kun organisaatio tarjoaa yksilölle mahdollisuuden toteuttaa ammattiaan haluamallaan tavalla tai kehittyä urallaan. Tulokset kertovat, onko yhteys tässä tutkimuksessa positiivinen tai negatiivinen eli toisin sanoen kokevatko vastaajat organisaation tukevan heidän

ammattillista uraansa vai olevan sille enemmänkin esteenä, mikä tarkoittaisi pienempää organisaatioon sitoutumista.

7. Onko sisäinen ja ulkoinen motivaatio sekä ammatillinen, kollegoihin, asiakkaisiin tai organisaatioon sitoutuminen yhteydessä toisiinsa?

Hypoteesi 12: Sisäinen motivaatio on yhteydessä affektiivisen ammatillisen ja organisaatioon sitoutumisen kanssa sekä kollegoihin ja asiakkaisiin sitoutumisen kanssa.

Hypoteesi 13: Ulkoinen motivaatio on yhteydessä jatkuvuusorganisaatiositoutuneisuuden kanssa.

Aiempien hypoteesien pohjalta psykologisten perustarpeiden tyydyttyminen on yhteydessä sisäiseen motivaatioon sekä ammatilliseen sitoutumiseen ja affektiiviseen organisaatiositoutumiseen. Voisi siis olettaa, että sisäinen motivaatio ja affektiivinen ammatillinen ja organisaatioon sitoutuminen ovat yhteydessä myös toisiinsa. Ulkoinen motivaatio puolestaan saattaa olla yhteydessä jatkuvuussitoutumiseen, sillä jatkuvuussitoutunut voisi pelätä palkkioiden menetystä organisaatiosta luopuessaan.

4 Menetelmä

4.1 Tutkimuksen toteutus ja aineisto

Tutkimus toteutettiin yhteistyössä suomalaisen sosiaali- ja terveysalan organisaation kanssa. Organisaatio pyrkii olemaan työpaikka, joka houkuttelee uusia työntekijöitä ja jossa työntekijät viihtyvät ja pysyvät. Organisaation johto näkee, että motivaatio ja työhön sitoutuminen ovat tärkeitä työssä viihtymisen ja työn tulosten kannalta. Sitoutuminen organisaatioon on kiinnostava aihe myös sen vuoksi, että organisaation tavoitteena on pienentää vaihtuvuutta, joka on sosiaali- ja terveysalalla kasvanut. Motivaatiota ja sitoutumista ehdotettiin tutkimuksen aiheeksi tutkimuksen kohdeorganisaatiolle. Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen muuttujat valittiin kohdeorganisaation tarpeet sekä tieteellisen tutkimuskentän tarjoamat mahdollisuudet huomioiden.

Keräsin aineiston tutkimusta varten rakentamalla sähköisellä kyselyllä. Tutkimuskysely lähetettiin Questback-kyselyohjelmasta sähköpostitse 1995 hoivatyöntekijälle. Tutkimuskyselyyn osallistuminen oli vapaaehtoista. Kyselyyn vastasi yhteensä 600 työntekijää eli vastausprosentti oli 30%. Tutkimuksen kohderyhmä on yksi kohdeorganisaation sektoreista ja vastaanottajiksi poimittiin kaikki sektorin työntekijät pois lukien keikkatyöntekijät sekä hallinnon työntekijät. Kohderyhmässä työskentelee hoivatyöntekijöitä kuten lähihoitajia ja sairaanhoitajia. Aineisto jakautuu iän suhteen tasaisesti: alle 30-vuotiaita on 20,2%, 30-39-vuotiaita 20,0%, 40-49-vuotiaita 25,8% ja yli 50-vuotiaita 31,5%. Iän jätti ilmoittamatta 2,5%. Kyselyssä mitattiin myös organisaatiossa vietetyt työskentelyvuodet. Jakauma on seuraava: alle 2 vuotta 15,3%, 2 vuotta 13,8%, 3-4 vuotta 18,3%, 5-7 vuotta 17,7% ja yli 8 vuotta 13,7%. Viidesosa (21,2%) jätti organisaatiovuodet ilmoittamatta. Sukupuolijakauma on hoiva-alalle tyypillinen naisenemmistö. Naisia on 93,7%, miehiä 4,3% ja 2% jätti sukupuolen ilmoittamatta.

Kysely sisälsi strukturoituja väittämiä sekä avoimia kysymyksiä, mutta tässä tutkimuksessa analysoidaan vain strukturoiduista väittämistä saatua numeerista dataa. Kyseessä on siis määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus. Kvantitatiivinen menetelmä soveltuu tutkimuksen tekoon silloin, kun suuresta aineistosta halutaan selvittää asioiden välisen korrelaation, vaikutuksen tai selitysasteen määrä (ks. Karjalainen 2015). Analysoin aineistoa tilastollisin menetelmin käyttäen faktorianalyysia, tunnuslukuja, t-testiä,

varianssianalyysia, rakenneyhtälömallinnusta, ryhmittelyanalyysia ja korrelaatiota. Aineisto analysoitiin SPSS- ja AMOS-ohjelmien avulla.

Aineistoa käsiteltiin huomioiden yleisen tietosuoja-asetuksen (GDPR) vaatimukset. Kyselyohjelma anonymisoi vastaajat, sillä se ei kerää vastaajalta minkäänlaisia tunnistetietoja kuten sähköpostia tai nimeä. Vastauksia ei pysty yhdistämään työntekijän muihin tietoihin eikä kyselyohjelma kerro, kuka kyselyyn on vastannut. Tulosten esittelyssä huolehditaan, ettei kukaan vastaaja tule tunnistetuksi kyselyssä annettujen taustatietojen kautta. Tutkimuksen kohdejoukolle kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta ja tulosten hyödyntämisestä. Kyselyyn vastaaminen oli työntekijöille vapaaehtoista, mutta työnantajan edustajat kehottivat ja muistuttivat kyselyyn vastaamisesta. Tutkimuksen toteutuksesta tehtiin toimeksiantosopimus kohdeorganisaation kanssa ja tutkimuksen ohjaajien kanssa tehtiin salassapitosopimus. Organisaation edustajien kanssa sovittiin, kuinka paljon organisaatiosta voidaan antaa kuvailevia tietoja tässä tutkimuksessa. Tulokset tullaan luovuttamaan kohdeorganisaation käyttöön ja tutkimus esitellään avainhenkilöille organisaatiossa. Tutkimuksen tuloksista lähetetään kooste myös tutkimuksen kohderyhmänä toimineille hoivatyöntekijöille sähköpostitse.

4.2 Tutkimuksessa käytetyt mittarit

Tutkimuskysely rakennettiin yhdistämällä ja muokkaamalla useita psykometrisesti validoituja mittareita. Kyselyn rakenne on nähtävillä liitteessä 1. Motivaatiota, työsitoutumista, psykologisia perustarpeita, työhön panostusta ja lähtöaikomusta mittaavat osat koostuivat väittämistä, joita työntekijät arvioivat Likert-asteikolla 1-5 (1=täysin eri mieltä – 5=täysin samaa mieltä). Kyselyssä ei ollut “en osaa sanoa” -vastausvaihtoehtoa, mutta kysymykset eivät olleet pakollisia, jonka vuoksi aineistossa on myös hieman puuttuvia vastauksia. Kyselyssä mitattiin taustamuuttujina sukupuoli, ikää ja organisaatiossa vietettyjä vuosia, työtoimipistettä ja työtehtävää, mutta tässä tutkimuksessa ei käsitellä kahta jälkimmäistä kohdeorganisaation anonymiteetin suojelemiseksi. Kyselyn rakenne eteni taustamuuttujista psykologisiin perustarpeisiin ja niiden jälkeen sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Motivaatio-mittareiden jälkeen mitattiin työhön panostusta, jonka jälkeen siirryttiin työsitoutumisen mittareihin. Ensin mitattiin affektiivista ja normatiivista ammatillista sitoutumista, jonka jälkeen mitattiin työkavereihin sitoutumista ja asiakkaisiin

sitoutumista. Tämän jälkeen mitattiin affektiivista, normatiivista ja jatkuvuussitoutumista organisaatioon. Viimeisenä mitattiin lähtöaikomusta. Kyselyyn oli sisällytetty myös muutamia avoimia vastauksia, joita ei kuitenkaan tässä tutkimuksessa analysoida. Avointen vastaukset luovutetaan sellaisenaan tutkimuksen kohdeorganisaation käyttöön.

Motivaation, psykologisten perustarpeiden ja työhön panostuksen mittarit

Kyselyssä mitattiin motivaation osalta täysin sisäistä säätelyä, integroitua säätelyä sekä sisäistettyä ulkoista säätelyä ja sanallisia palkkioita. Täysin sisäinen säätely ja integroitu säätely voidaan kummatkin ymmärtää osaksi sisäistä motivaatiota (ks. kuvio 1, s. 10). Motivaation teoriapohja on tässä tutkimuksessa pitkälti itseohjautuvuusteoriassa, jonka ovat kehittäneet Edward Deci ja Richard Ryan (1985a; 2000). Sisäisen ja integroidun motivaation mittaamiseen käytettiin heidän kehittämää IMI-kysymyspatteristoa (Intrinsic Motivation Inventory), joka on nähtävillä itseohjautuvuusteoriaa kehittävän yhteisön nettisivulla (Center for Self-Determination Theory 2020). Täysin sisäistä motivaatiota varten poimittiin väittämiä koskien kiinnostusta ja nautintoa (esim. ”Nautin työni tekemisestä” ja ”Kuvailisin työtäni hyvin mielenkiintoiseksi”). Puolestaan integroitua motivaatiota varten hyödynnettiin väittämiä koskien koettua arvoa ja hyötyä pitäen mielessä Martelan ja Jarenkon (2014) kuvaus sisäistetystä motivaatiosta, joka voidaan siis nähdä vastineena integroidulle säätelylle (esim. ”Arvostan omaa työtäni”). Sisäistetyssä motivaatiossa toiminta nähdään arvokkaana omiin arvoihin ja tavoitteisiin nojaten.

IMI-kysymyspatteristoon kuuluvat myös psykologiset perustarpeet eli kokemus autonomiasta, pätevydestä ja yhteisöllisyydestä. Itseohjautuvuusteorian psykologiset perustarpeet ovat tässä tutkimuksessa keskeisessä osassa ja ne poimittiinkin IMI-kysymyspatteristosta mukaan. Autonomia mittasi vaikutusmahdollisuuksia työssä (esim. ”Voin vaikuttaa oman työni suorittamistapaan”). Pätevyys puolestaan mittasi kokemusta siitä, kuinka hyvä kokee olevansa työssään (esim. Olen taitava työssäni”). Yhteisöllisyys mittasi ryhmähenkeä työyhteisössä (esim. ”Muodostamme työkavereidemme kanssa yhteisöllisen ja tiiviin ryhmän”).

Ulkoisen motivaation väittämät muodostettiin hyödyntäen WEIMS-kyselypatteristoa (Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale) (Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier & Villeneuve 2009), jonka teoreettinen pohja on Decin ja Ryanin (2000)

itseohjautuvuusteoriassa. WEIMS-kyselyn avulla voidaan mitata viittä motivaation muotoa (kuvio 1, s. 10) sekä motivoimattomuutta. WEIMS-kyselypatteriston avulla olisi voitu mitata myös täysin sisäistä säätelyä ja integroitua säätelyä, mutta niihin päätettiin käyttää aiemmin kuvailtua IMI-kyselypatteristoa, joka on rakennettu juuri sisäisen motivaation mittaamista varten. IMI-patteriston väittämät mittasivat mielestäni paremmin itseohjautuvuusteorian kuvailemaa sisäistä motivaatiota. WEIMS-kyselypatteristo toimi pohjana tämän tutkimuksen ulkoisen motivaation mittarissa, mutta väittämiä muokattiin jonkin verran kontekstiin sopivaksi.

Ulkoisen motivaation osalta päätettiin mitata täysin ulkoisesti säädellyn motivaation sijaan sisäistettyä ulkoista säätelyä. Täysin ulkoisesti säädelty motivaatio keskittyy WEIMS-kyselypatteristossa palkkaan ja toimeentulon turvaamiseen motivaatiotekijöinä. Hoivatyö nähdään yleisesti matalapalkkaisena alana. Hoitajat eivät todennäköisesti suuntaudu alalle palkan vuoksi, mutta toisaalta keskipalkkatasoa vähemmän tienaaville palkka voi tietyllä tapaa olla keskeisempi asia, kun rahaa ei ole yhtä paljon kuin enemmän tienaaavilla. Vuonna 2020 käydään myös työehtosopimusneuvottelut eli palkka on normaalia enemmän esillä tutkimuksen toteutuksen ajankohtana ja sen vuoksi mahdollisesti herkempi aihe. Ulkoisen motivaation mittaaminen palkkaan ja toimeentuloon nojautuen voisi siis sävyttyä kontekstin vuoksi teoriasta poikkeavalla tavalla. Näiden perusteluiden vuoksi ulkoista motivaatiota mitattiin soveltaen sisäistetyyn ulkoisen säätelyn mittaria, joka mittaa sisäisiä palkkioita ja rangaistuksia motivaattoreina (esim. ”Teen työni hyvin, jotten joutuisi noloon tilanteeseen tai kokemaan häpeän tunnetta”). Palkkiot ja rangaistukset kuvaavat ulkoista motivaatiota ja sisäistetyssä ulkoisessa säätelyssä ne ovat sosiaalisen ympäristön luomia mutta yksilön sisäisesti kokemia. Väittämät muokattiin suomenkieliseksi sekä kontekstiin sopivaksi. Käännöksen myötä väittämiin tuli mukaan myös sanalliset palkkiot (esim. ”Teen työni hyvin, sillä pidän kehujen ja tunnustuksen saamisesta”). Sanalliset ulkoiset rangaistukset ja palkkiot tarkoittavat aineettomia sosiaalisen ympäristön tuottamia rangaistuksia ja palkkioita. Sisäistetyt ulkoiset palkkiot ja rangaistukset ovat käsiteellisesti lähellä aineettomia ulkoisia palkkioita ja rangaistuksia. Motivaatiomittareiden kysymykset voi nähdä kyselylomakkeella (liite 1).

Sisäisen motivaation mittaamiseen kehitetyssä IMI-kyselypatteristossa on mukana myös panostuksen (*effort*) ja paineen (*pressure*) muuttujat. IMI-patteriston panostusta mittaavista väittämistä muokattiin tämän tutkimuksen tutkimuskyselyyn työhön panostuksen

muuttuja (esim. ”Panostan työhöni hyvin paljon). Painetta mittavia väittämiä ei ollut tarpeen sisällyttää tähän tutkimukseen. Kyselypatteriston kuvauksessa sanotaankin, että IMI-patteristosta voi poimia mukaan muuttujat, jotka ovat oleellisia oman tutkimusaiheen kannalta (Center for Self-Determination Theory 2020). Väittämät voi sivuston ohjeen mukaan myös muokata omaan tutkimuskontekstiin sopivaksi, mikä onkin tässä tutkimuksessa tehty. Työhön panostuksen mittari on IMI-patteristossa erillinen muuttuja ja se on lisätty patteristoon, koska sillä on oleellinen yhteys motivaatioon (Center for Self-Determination Theory 2020). Tutkimuksessa mitataankin motivaation yhteyttä työhön panostukseen. Mittari itsessään ei sisällä motivaatioon viittaavaa kieltä, joten mittarin pohjalta muokattua työhön panostuksen mittaria voidaan käyttää myös, kun tutkitaan työsitoutumisen yhteyttä työhön panostukseen.

Työsitoutumisen ja lähtöaikomuksen mittarit

Tässä tutkimuksessa käytettiin organisaatiositoutuneisuuden mittaria (ks. Meyer ym. 1993), joka mittaa affektiivista, normatiivista ja jatkuvuussitoutumista organisaatioon. Kohdeorganisaatio haluaa vähentää vaihtuvuutta, jonka kannalta mikä tahansa organisaatiositoutuminen voitaisiin nähdä tavoitteena. On kuitenkin kiinnostavaa mitata erilaisia muotoja, sillä affektiivinen, normatiivinen ja jatkuvuussitoutuminen vaikuttavat eri tavoin käyttäytymiseen ja ne voivat vaikuttaa myös eri tavoin lähtöaikomukseen organisaatiosta. Affektiivisen, normatiivisen ja jatkuvuussitoutuneisuuden vahvuus voi myös kertoa jotain kohdeorganisaation organisaatiokulttuurista. Affektiivinen organisaatiositoutuminen mittaa samaistumista ja emotionaalista kiinnittymistä organisaatioon (esim. ”Tunnen vahvaa kuuluvuuden tunnetta organisaatiota kohtaan”), normatiivinen organisaatiositoutuminen mittaa puolestaan velvollisuuden tunnetta (esim. ”Yksi suurimmista syistä organisaatiossa työskentelylleni on, että mielestäni ihmisen tulee pysyä lojaalina työnantajalleen”) ja jatkuvuussitoutuminen mittaa koettuja lähtemisen aiheuttamia uhrauksia ja vähäisiä vaihtoehtoja (esim. ”Pelkään seurauksia, jos oma-aloitteisesti lopettaisin organisaatiossa työskentelyn” ja ”Jos jättäisin organisaation, minulla ei olisi juurikaan vaihtoehtoja”). Organisaatio-sana on todellisessa kyselyssä korvattu organisaation nimellä.

Ammatillisen sitoutuneisuuden mittaamiseen käytettiin samaa kolmen ulottuvuuden mittaria, jossa sitoutumisen kohteena on ammatti. Mittarissa sitoutuminen jaetaan affektiiviseen, normatiiviseen ja jatkuvuussitoutumiseen. Meyer ja hänen kollegansa (1993)

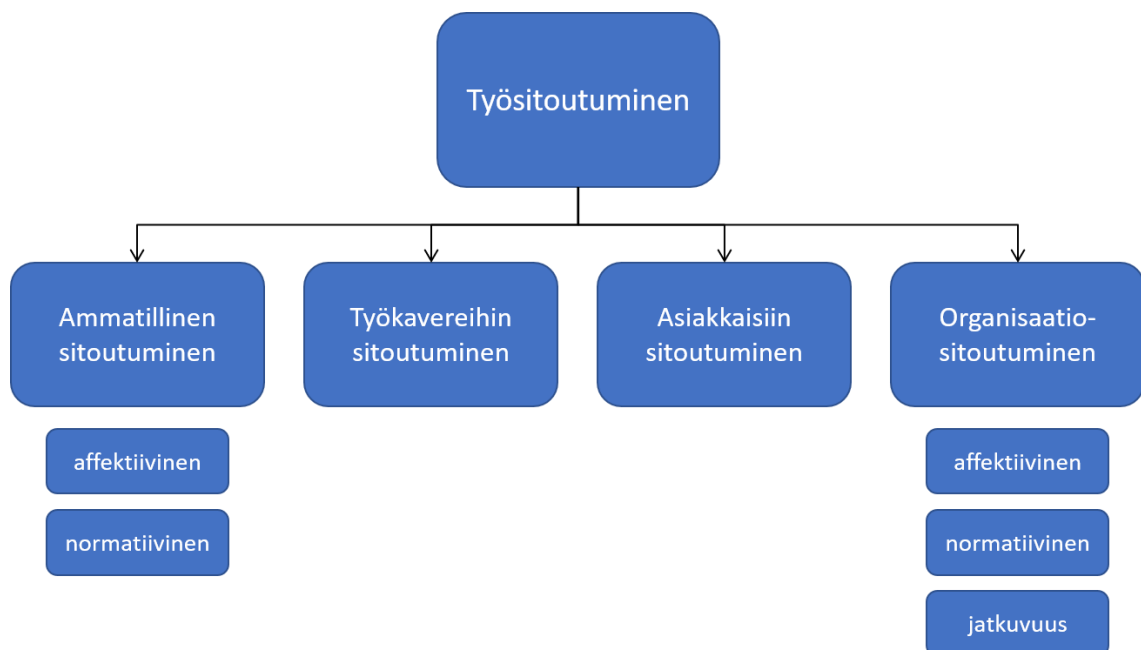
kehittivät ammatillisen sitoutumisen mittarin organisaatiositoutumisen mittarin pohjalta. Mittari osoittautui toimivaksi (Irving ym. 1997; Meyer ym. 1993). Tarkasteluun poimittiin kolme väittämää affektiivisesta sitoutumisesta (esim. ”Ammattini on tärkeä osa identiteettiäni”) ja kolme väittämää normatiivisesta sitoutumisesta (esim. ”Tunnen, että minulla on velvollisuus jatkaa ammatissani työskentelyä”). Jatkuvuussitoutuminen päätettiin jättää pois, sillä ammatin vaihtaminen on yleistynyt ja todennäköisesti yhä harvempi näkee sen mahdottomana tai suuria henkilökohtaisia uhrauksia vaativana asiana. Halu tai velvollisuudentunto pysyä ammatissa on tämän tutkimuksen kontekstin ja kohdeorganisaation kannalta kiinnostavampaa kuin olosuhteiden sanelema tarve pysyä ammatissa.

Kolmen ulottuvuuden mittaria käytettiin pohjana myös työkavereihin sitoutumisen mittarin rakennuksessa. Vandenberghen ja hänen kollegansa (2001) kehittivät edelleen Meyerin ja hänen kollegoidensa (1993) mittaristoa niin, että organisaatiositoutuneisuuden ja ammatillisen sitoutuneisuuden lisäksi mittarin komponentteihin pohjautuen voisi mitata myös affektiivista ja normatiivista työryhmään sitoutumista. Tässä tutkimuksessa mittaristoa käytettiin hieman soveltaen mittamaan työkavereihin eli kollegoihin sitoutumista. Mittari sisältää enemmän affektiivista kollegoihin sitoutumista mittaavia kysymyksiä ja niin sanotut normatiivista kollegoihin sitoutumista mittaavat kysymykset ovat myös affektiivisesti sävyttyneitä (esim. ”Olen kiintynyt omaan työyhteisöni” ja ”Jos jättäisin organisaation, minusta tuntuisi, että aiheuttaisin pettymyksen työkavereilleni”). Oletus on, että kollegoihin sitoutumista mittaavat kysymykset mittaavat yhtenäistä sitoutumisen muotoa.

Hoivatyöntekijöiden työsitoutumisen osalta mitattiin myös asiakkaisiin sitoutumista. Organisaatiositoutuneisuus valittiin tähän tutkimukseen mukaan, sillä kohdeorganisaatiossa pyritään vähentämään vaihtuvuutta ja lisäämään työntekijöiden organisaatioon eli työnantajaan sitoutuneisuutta. Ammatillinen sitoutuminen on tärkeä osa-alue sen vuoksi, että tutkimuksen kohderyhmä työskentelee hoiva-alalla, jossa riski lisääntyneeseen ammatin vaihtamiseen vaikuttaisi kasvaneen ja jossa työntekijöitä tarvittaisi tulevaisuudessa aiempaa enemmän. Työkavereihin eli kollegoihin sitoutuminen on kiinnostavaa tässä tutkimuksessa, sillä kohdeorganisaation aiemmista tutkimuksista on selvinnyt, että kohderyhmä pitää työyhteisöä ja työkavereita erittäin tärkeänä asiana. Tutkimukseen otettiin mukaan myös asiakkaisiin sitoutuminen, sillä kohderyhmän työntekijät työskentelevät hoivakodeissa, joissa asiakkaisiin luodaan pitkäaikaisia, merkityksellisiä

vuorovaikutussuhteita. Asiakkaisiin sitoutumisen mittaamiseen ei löytynyt suoraa mittaristoa, jota tässä tutkimuksessa voisi soveltaa, joten sitä mitattiin tukeutuen Meyerin ja hänen kollegoidensa (1993) kehittämään mittariin, jota on ensin käytetty organisaatiositoutuneisuuden mittaamiseen ja jota on myöhemmin käytetty soveltaen muun muassa ammatillisen sitoutumisen ja työkavereihin sitoutumisen mittaamiseen. Asiakkaisiin sitoutumisen mittaristo mittaa tässä tutkimuksessa kollegoihin sitoutumisen tavoin lähinnä affektiivista sitoutumista ja hieman normatiivista sitoutumista (esim. ”Yksikköni asiakkaat ovat minulle hyvin tärkeitä” ja ”Tunnen uskollisuutta asiakkaitani kohtaan”).

Kuviossa 2 on esitetty tässä tutkimuksessa mitatut työsitoutuneisuuden muodot. Ammatillinen sitoutuminen jaettiin affektiiviseen ja normatiiviseen sitoutumiseen. Organisaatiositoutuminen jaettiin affektiiviseen, normatiiviseen ja jatkuvuussitoutumiseen. Lisäksi mitattiin työkavereihin ja asiakkaisiin sitoutumista.



KUVIO 2. Työsitoutumisen ulottuvuudet

Organisaatiositoutumista, työkavereihin sitoutumista ja asiakkaisiin sitoutumista mittaavissa väittämissä on useita viittauksia organisaatiosta lähtemiseen sekä tunteisiin ja ajatuksiin lähtemistä kohtaan. Lähtöaikomusta mitattiin kuitenkin erillisellä väitteellä, sillä

kuten teorialuvussa nostettiin esille, sitoutuminen on kokemusta. Se voi johtaa tietynlaiseen käyttäytymiseen ja sillä on yhteys myös lähtöaikomukseen, mutta sitoutumisen tasosta ei voi tehdä suoraa johtopäätöstä lähtöaikomuksen suuruudesta. Tutkimuksessa halutaan myös testata, kuinka erilaiset työsitoutuneisuuden muodot sekä psykologiset perustarpeet vaikuttavat lähtöaikomukseen. Lähtöaikomusta mitattiin käänteisellä väittämällä: ”En aio jättää organisaatiota lähitulevaisuudessa”.

4.3 Muuttujien muodostaminen ja testaus

Osa muuttujien mittareista oli tarpeen testata faktorianalyysillä. Faktorianalyysi suoritettiin sisäisen motivaation, ammatillisen sitoutumisen sekä organisaatiositoutumisen osalta. Kyselyssä mitattiin täysin sisäistä säätelyä sekä integroitua eli sisäistettyä motivaatiota. Vaikka nämä ovat teoriassa erotettu omiksi käsitteikseen, ovat ne teoreettisesti hyvin lähellä toisiaan. On siis tarpeen testata, latautuvatko nämä motivaation muodot yhdelle vai kahdelle faktorille. Ammatillisen sitoutumisen osalta puolestaan mitattiin affektiivista ja normatiivista sitoutumista ja organisaatiositoutuneisuuden osalta affektiivista, normatiivista ja jatkuvuussitoutumista. Sitoutumisen muodot ovat toisistaan erillisiä, mutta kuitenkin samaan kokonaisuuteen kuuluvia ja siten lähikäsitteitä. Faktorianalyysillä testataan, kuinka monelle faktorille ammatillinen sitoutuminen sekä organisaatiositoutuminen tässä tutkimuksessa jakautuu.

Faktorianalyysiin sisällytettyjen muuttujien osalta täytyi aluksi tarkistaa normaalijakautuneisuus. Muuttujat voitiin tulkita jakaumia avioimalla normaalijakautuneiksi, joten ekstraktointimenetelmäksi valittiin PAF (Principal Axis Factoring), joka sopii ekstraktointimenetelmäksi, kun aineisto on normaalisti jakautunut (Nummenmaa 2009). Rotatointimentelmäksi valittiin Direct Oblimin, joka on vinokulmainen menetelmä. Vinokulmaisuus (*oblique*) tarkoittaa, että faktorien annetaan korreloida keskenään (Nummenmaa 2009).

Ensimmäisellä faktorianalyysillä selvitettiin, mittaavatko täysin sisäisesti säädeltä motivaatio ja integroitu eli sisäistetty motivaatio tässä aineistossa kahta eri tekijää vai yhtä tekijää. Eksploraatiivisen faktorianalyysin perusteella löytyi vain yksi faktori, joten täysin sisäinen säätely ja integroitu säätely yhdistettiin yhdeksi sisäisen motivaation

muuttujaksi. Sisäinen motivaatio sisältää siis yhteensä 8 väittämää, joista kaikki säilytettiin faktorianalyysin perusteella, sillä väittämien lataukset vaihtelivat välillä 0.58-0.89.

Ammatillisen sitoutumisen osalta kyselyssä oli yhteensä kuusi väittämää, joista kolme mittasi affektiivista ammatillista sitoutumista ja toiset kolme normatiivista ammatillista sitoutumista. Eksploratiivisen faktorianalyysin avulla testattiin, mitaavatko kaikki väittämät samalla tavoin ammatillista sitoutumista vai onko aineistossa erotettavissa affektiivinen ja normatiivinen ammatillinen sitoutuminen. Faktorianalyysin tuloksena ammatillista sitoutumista selittää kaksi faktoria. Affektiivisen ammatillisen sitoutumisen ominaisarvo on suurempi kuin normatiivisen. Faktorin ominaisarvo kertoo, kuinka hyvin se selittää aineiston kokonaisvaihtelua (Nummenmaa 2009). Affektiivisen ammatillisen sitoutumisen selitysaste on 53,35% ja normatiivisen ammatillisen sitoutumisen 17,83%. Faktorianalyysin perusteella aineistosta erotetaan affektiivinen ja normatiivinen ammatillinen sitoutuminen, joista affektiivinen ammatillinen sitoutuminen näyttäisi olevan voimakkaampi kokonaisvaihtelun selittäjä.

Organisaatiositoutuneisuus on kyselyssä erotettu kolmeen eri muotoon eli affektiiviseen, normatiiviseen ja jatkuvuussitoutumiseen, sillä tälle erottelulle on vahva teoriapohja. Aineisto kuitenkin testattiin faktorianalyysillä, jotta voitiin selvittää, onko organisaatiositoutuneisuudesta erotettavissa kolme erillistä ulottuvuutta tässä tutkimuksessa. Eksploratiivisen faktorianalyysin pohjalta löytyi kaksi faktoria. Jatkuvuussitoutuminen on oma faktorinsa, mutta normatiivinen ja affektiivinen organisaatiositoutuminen muodostavat yhdessä yhden faktorin. Eksploratiivisessa faktorianalyysissä faktoreita etsitään aineistolähtöisesti ja puolestaan konfirmatorisessa faktorianalyysissä faktoreiden määrä asetetaan teorian pohjalta tiettyyn lukumäärään (ks. Nummenmaa 2009). Organisaatiositoutuneisuutta testattiin myös konfirmatorisella faktorianalyysillä asettaen faktorien määräksi kolme, mutta tällöinkään aineistosta ei voida erottaa normatiivista ja affektiivista organisaatiositoutuneisuutta. Tämä tulos tukee Menezesin ja hänen kollegoidensa (2015) esille nostamaa kritiikkiä, jonka mukaan affektiivinen ja normatiivinen organisaatiositoutuminen ovat päällekkäisiä käsitteitä. Tuloksen pohjalta normatiivinen ja affektiivinen organisaatiositoutuneisuus yhdistettiin tässä tutkimuksessa yhdeksi summamuuttujaksi. Jatkuvuussitoutuneisuus toimii toisena organisaatiositoutuneisuuden muuttujana. Väite ”Minun olisi hyvin vaikea lähteä organisaatiosta, vaikka niin haluaisinkin” latautui kummallekin organisaatiositoutuneisuuden faktorille. Väite on epäonnistunut, sillä se on

monitulkintainen. Se myös saa rotatoidussa ratkaisussa pienemmän latauksen kummasakin faktorissa, joten se päädyttiin poistamaan organisaatiositoutuneisuuden muuttujista.

Ennen summamuuttujien muodostusta tarkastettiin muuttujien konsistenssi. Summamuuttujien sisäistä konsistenssia eli mittarin reliabiliteettia mitattiin Cronbachin alfalla (Nummenmaa 2009). Testin avulla selvitettiin, mittaavatko summamuuttujien väittämät samaa asiaa. Riittävälle Cronbachin alfan arvolle on esitetty erilaisia raja-arvoja. Nummenmaan (2009) mukaan sisäinen reliabiliteetti on riittävä, jos Cronbachin alfa on suurempi kuin 0.6. Puolestaan esimerkiksi Nunallyn (1978) mukaan raja-arvo on 0.7. Joka tapauksessa kaikkien suunniteltujen summamuuttujien Cronbachin alfan arvo on asetettu raja-arvoja suurempi (taulukko 1). Summamuuttujat voidaan siis muodostaa. Täysin sisäistä säätelyä sekä integroitua säätelyä mittavia väittämiä sisältävää summamuuttujaa kutsutaan tästä lähtien selkeyden vuoksi sisäiseksi motivaatioksi. Puolestaan sisäistettyä ulkoista säätelyä ja sanallisia palkkioita mittaavia väittämiä sisältävää summamuuttujaa kutsutaan tästä lähtien termillä ulkoinen motivaatio.

TAULUKKO 1. Muuttujien sisäinen reliabiliteetti, vinous ja huipukkuus

	Väittämät (N)	Vastaukset (N)	Cronbachin alfa	Vinous	Huipuk- kuus
Autonomia	4	594	.86	-.66	.37
Pätevyys	4	593	.84	-.43	.75
Yhteisöllisyys	4	589	.89	-.90	.84
Sisäinen motivaatio	8	581	.92	-.60	.10
Ulkoinen motivaatio	4	590	.87	.59	-.24
Affekt. ammat. sitoutuminen	3	595	.82	-.87	.90
Norm. ammat. sitoutuminen	3	594	.75	-.02	-.82
Kollegoihin sitoutuminen	4	596	.84	-.47	-.32
Asiakkaisiin sitoutuminen	4	596	.88	-.85	.37
Affekt. ja norm. org.sitoutuminen	8	593	.92	.33	-.67
Jatkuvuusorg. sitoutuminen	3	591	.77	1.25	1.48
Työhön panostaminen	4	590	.81	-.90	1.07
Lähtöaikomus	1	575	-	.33	.81

Suuri osa parametrisista testeistä edellyttää muuttujien normaalijakautuneisuutta (Karjalainen 2005). Ennen tutkimuskysymyksien tutkimiseen käytettävien analyysimenetelmien valintaa on siis tarkasteltava kaikkien muuttujien normaalijakautuneisuutta. Kaikki seuraavan luvun analyyseissa käytettävät muuttujat ovat summamuuttujia lukuun ottamatta lähtöaikomusta, jota mitattiin vain yhdellä väitteellä ”En aio jättää organisaatiota

lähitulevaisuudessa”, jossa 1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä. Tuloksin selkeyttämiseksi muuttujan koodaus käännettiin eli uudessa koodauksessa 1=vahva aikomus jättää organisaatio ja 5=ei ollenkaan aikomusta jättää organisaatiota. Muokkauksen jälkeen myös lähtöaikomuksen normaalijakautuneisuus testattiin.

Muuttujien normaalijakautuneisuutta tarkasteltiin histogrammien, kvantiilikuvioiden sekä vinous- ja huipukkuuslukujen avulla. Vinous ja huipukkuusluvut on esitelty taulukossa 1. Heikkilän (2002) mukaan vinous- ja huipukkuuslukujen tulisi olla välillä ± 2 , jotta muuttuja voidaan tulkita riittävän normaalisti jakautuneeksi. Visuaalisen tarkastelun sekä vinous- ja huipukkuuslukujen lisäksi muuttujille tehtiin Kolmogorov-Smirnovin testit. Niiden perusteella mikään muuttujista ei olisi normaalisti jakautunut. Suurilla tapauksien määrillä aineisto kuitenkin harvoin on täysin normaalisti jakautunut. Suurella aineistolla vinous ei myöskään helposti vaaranna testin tulosta. Vaikka muuttujat eivät ole täysin normaalisti jakautuneita, visuaalisen tarkastelun sekä vinous- ja huipukkuuslukujen perusteella kaikkien muuttujien voidaan kuitenkin todeta olevan riittävän normaalisti jakautuneita parametristen testien toteuttamiseen.

4.4 Tutkimusaineiston analyysimenetelmät

Tutkimuskysymyksiä tutkittiin useilla tilastollisilla analyyseilla. Ensimmäiseksi kuitenkin tarkasteltiin muuttujien tunnuslukuja. Tarkasteluun valittiin keskiarvot, keskihajonnat ja vaihteluväli, jotka kertovat kattavasti siitä, miten vastaukset ovat hajautuneet ja mihin ne ovat keskimääräisesti sijoittuneet. Erityisesti keskiarvot kertovat tärkeää konkreettista tietoa muuttujien edustamista työntekijöiden kokemuksista ja niiden avulla vastataankin ensimmäiseen tutkimuskysymykseen:

1. Kuinka paljon työntekijät kokevat sisäistä ja ulkoista motivaatiota sekä ammatin, työkaveriinkin, asiakkaisiin ja organisaatioon sitoutumista, ja kuinka hyvin psykologiset perustarpeet tyydyttyvät työntekijöiden keskuudessa?

Taustamuuttujien, eli sukupuolen, iän ja organisaatiossa vietettyjen työskentelyvuosien vaikutusta motivaatioon ja sitoutumiseen tutkittiin t-testillä ja varianssianalyysillä. Riippumattomien otosten t-testi on tehokas menetelmä kaksiluokkaisen riippumattoman

muuttujan vaikutuksen tarkasteluun riippuvan muuttujan suhteen (Nummenmaa 2009). Riippumattomien otosten t-testillä voidaan siis tarkastella sukupuolen vaikutusta tutkimuksen muuttujiin, sillä kohdejoukko jakautui naisiin ja miehiin. Varianssianalyysi on riippumattomien otosten t-testin laajennus tilanteisiin, joissa riippumaton muuttuja jakautuu useampaan luokkaan (Nummenmaa 2009). Varianssianalyysin avulla tarkastellaan neljän ikäryhmän ja viiden työvuosiryhmän vaikutusta tutkimuksen muuttujiin. T-testillä ja varianssianalyysillä selvitetään, poikkeavatko riippumattoman muuttujan luokkien keskiarvot toisistaan riippuvan muuttujan suhteen. Jos keskiarvot poikkeavat, voidaan olettaa, että riippumaton muuttuja, eli sukupuoli, ikä tai työvuodet, vaikuttaa riippuviin muuttujiin eli psykologisiin perustarpeisiin, motivaatioon, sitoutumiseen, työhön panostamiseen tai lähtöaikomukseen. T-testiä ja varianssianalyysia käytetään siis tutkimuskysymyksen 2 tutkimiseen:

2. Vaikuttaako sukupuoli, ikä tai organisaatiovuodet työntekijöiden koettuun motivaatioon tai työsitoutuneisuuteen?

Psykologisten perustarpeiden, motivaation ja työsitoutumisen vaikutusta työhön panostukseen ja lähtöaikomukseen tutkittiin rakenneyhtälömallinnuksen avulla. Tutkimuskysymysten asettelu ohjasi rakentamaan kolme rakenneyhtälömallia. Ensimmäinen tutkii psykologisten perustarpeiden sekä motivaation vaikutusta työhön panostukseen. Seuraava rakenneyhtälömallinnus tutkii puolestaan psykologisten perustarpeiden ja työsitoutumisen vaikutusta työhön panostukseen. Kolmas rakenneyhtälömallinnus tutkii psykologisten perustarpeiden ja työsitoutumisen vaikutusta lähtöaikomukseen. Rakenneyhtälömallinnus sopii tilanteisiin, joissa pyritään selittämään useamman keskenään korreloivan muuttujan kausaalisia suhteita ja joissa muuttujien väliset yhteydet ovat lineaarisia (Nummenmaa 2009). Rakenneyhtälömalleihin sisällytettyjen muuttujien yhteydet toisiinsa oletetaan tässä tutkimuksessa teoriaan nojaten olevan lineaarisia. Tämän tutkimuksen rakenneyhtälömalleja voisi kuvata melko yksinkertaisiksi, sillä ne eivät sisällä latentteja eli näkymättömiä muuttujia ja vaikutussuhteiden oletetaan kulkevan vain yhteen suuntaan. Mallit ovat tähän kuvaukseen perustuen polkumalleja (Nummenmaa 2009). Rakenneyhtälömallinnuksen avulla vastataan tutkimuskysymyksiin 3, 4 ja 5:

3. Vaikuttavatko sisäinen ja ulkoinen motivaatio työhön panostukseen ja ovatko psykologiset perustarpeet niiden kautta epäsuorassa yhteydessä työhön panostukseen?
4. Vaikuttavatko ammatillinen, kollegoihin, asiakkaisiin ja organisaatioon sitoutuminen työhön panostukseen ja ovatko psykologiset perustarpeet niiden kautta epäsuorassa yhteydessä työhön panostukseen?
5. Vaikuttavatko ammatillinen, kollegoihin, asiakkaisiin ja organisaatioon sitoutuminen lähtöaikomukseen organisaatiosta ja ovatko psykologiset perustarpeet niiden kautta epäsuorassa yhteydessä lähtöaikomukseen?

Työntekijöiden jakautumista ryhmiin motivaation sekä työsitoutumisen suhteen tarkasteltiin ryhmittelyanalyysin eli klusterianalyysin avulla. Klusterianalyysi on toimiva menetelmä, kun tutkittavat halutaan luokitella ominaisuuksiensa perusteella enemmän tai vähemmän homogeenisiin ryhmiin (Nummenmaa 2009). Ryhmittelyanalyysia käytettiin tutkimuskysymyksen 6 tarkasteluun:

6. Jakautuvatko työntekijät kokemansa motivaation tai työsitoutuneisuuden suhteen ryhmiin? Jos jakautuvat niin kuinka moneen ja millaisiin ryhmiin?

Lopuksi motivaation ja työsitoutumisen välistä yhteyttä tutkittiin korrelaatioanalyysilla. Korrelaatiolla voidaan tutkia kahden muuttujan yhteisvaihtelua. Korrelaation perusteella ei kuitenkaan voida päätellä kausaalisuhteita. (Nummenmaa 2009.) Kausaalisuhteiden määrittely ei tässä tutkimuksessa ole tarpeen, sillä kuten jo teorialuvussa todettiin, motivaatio ja työsitoutuminen todennäköisesti vaikuttavat kummatkin toisiinsa. Kiinnostavaa onkin juuri yhteisvaihtelu ja korrelaation avulla voidaan tarkastella sisäisen sekä ulkoisen motivaation yhteyttä kuhunkin työsitoutumisen muotoon erikseen. Korrelaatiotaulukon avulla vastattiin viimeiseen tutkimuskysymykseen eli kysymykseen 7:

7. Onko sisäinen ja ulkoinen motivaatio sekä ammatillinen, kollegoihin, asiakkaisiin tai organisaatioon sitoutuminen yhteydessä toisiinsa?

Edellä mainittuja analyyseja voidaan käyttää, sillä muuttujat ovat normaalisti jakautuneita. Analyysien toteutuksessa on myös huomioitu muut analyysikohtaiset rajoitukset. Rakenneyhtälömallinnuksen toteutusta varten aineistoa jouduttiin kuitenkin hieman muokkaamaan. Summamuuttujiin lukeutuvista muuttujista puuttui vastauksia ja tämä esti Modification indices -toiminnon käyttämisen AMOS-ohjelmassa, joka on oleellinen väline rakenneyhtälömallinnuksessa. Aineisto imputoitiin eli puuttuvat arvot korvattiin käyttäen *expectation maximization* -metodia, jossa puuttuvalle arvolle lasketaan todennäköisin muuttujan arvo (ks. IBM 2020). Imputointi voitiin tehdä, sillä puuttuvia vastauksia oli hyvin vähän suhteessa kokonaisvastaajamäärään (N=600) kuten taulukosta 1 (s. 52) nähdään. Imputoinnin yhteydessä tehtiin myös Littlen MCAR testi (Little 1988). MCAR-testillä (Missing Completely at Random Test) voidaan selvittää, onko aineistossa systemaattisia puutteita eli onko puuttuva aineisto jonkinlaisessa yhteydessä tiettyihin aineiston arvioihin. Testin tulos ei ollut tilastollisesti merkitsevä, mikä varmisti, että aineistossa ei ollut systemaattisia puutteita. Toisin sanoen puuttuvien vastauksien korvaamisella ei ole vaikutusta tuloksiin.

5 Tutkimustulokset

5.1 Hoivatyöntekijöiden motivaatio ja työsitoutuminen

Ensimmäiseksi tarkastellaan muuttujia kuvaavia tunnuslukuja. Tunnusluvut tarjoavat alustavaa tietoa tutkimuskohteesta ja aineiston sisältämistä ilmiöistä (Nummenmaa 2009). Muuttujia kuvailevat tunnusluvut kertovat motivaation, työsitoutumisen ja psykologisten perustarpeiden nykytilasta organisaatiossa. Ne myös luovat pohjaa tilastollisten analyysien tulkintaan ja vaikuttavat tuloksista tehtäviin johtopäätöksiin. Tunnuslukujen esittelyn jälkeen aineiston analyysissa edetään luvussa 3 esitetystä järjestyksessä testaten kaikki tutkimuskysymykset ja niihin liitetyt hypoteesit.

Taulukossa 2 (s. 58) on esitetty muuttujien keskiarvot, keskihajonnat ja vaihteluvälit. Suurin mahdollinen vaihteluväli on 4.00, sillä vastaajilla on ollut mahdollisuus vastata väittämiin Likert-asteikolla 1-5. Kaikki muuttujat lukuun ottamatta lähtöaikomusta ovat summamuuttujia. Väittämien lukumäärät löytyvät taulukosta 1 (s. 52) ja kaikki väittämät löytyvät liitteestä 1 alkuperäisesti kategorisoituna. Vaihteluväli on lähes kaikilla muuttujilla 4.00 eli vastauksia on keskimääräisesti tullut kaikkiin Likert-asteikon 1-5 vaihtoehtoihin. Sisäisellä motivaatiolla ja pätevyyden kokemuksella on vaihteluväli 3.75 ja työhön panostuksella 3.50. Näiden summamuuttujien kohdalla jäivät puuttumaan kaikista pienimmät mahdolliset arvot. Keskihajonnat kertovat, kuinka paljon vastauksissa on keskimäärin ollut hajontaa keskiarvoon suhteutettuna. Toisin sanoen ne kertovat siitä, kuinka paljon työntekijöiden kokemukset keskimääräisesti eroavat toisistaan ja yleisimmästä vastauksesta. Taulukosta 2 nähdään, että keskihajonnat vaihtelevat välillä .58 - 1.24. Isoin hajonta on lähtöaikomuksen (kh 1.24) suhteen ja sitä seuraavat normatiivinen ammatillinen sitoutuminen (kh 1.10), ulkoinen motivaatio (kh 1.01) ja affektiivinen ja normatiivinen organisaatiositoutuminen (kh 1.01). Pienin keskihajonta on pätevyydellä (kh .58) ja sen jälkeen työhön panostamisella (kh .62). Muiden muuttujien keskihajonnat sijoittuvat melko tasaisesti tälle välille. Keskiarvo puolestaan nimensä mukaisesti kertoo, minkä arvon vastaajat ovat keskimäärin raportoineet kullekin summamuuttujalle ja lähtöaikomusta mitanneelle väittämälle. Keskiarvot vastaavat tutkimuskysymykseen 1: Kuinka paljon työntekijät kokevat sisäistä ja ulkoista motivaatiota sekä ammattiin, työkavereihin, asiakkaisiin ja organisaatioon sitoutumista, ja kuinka hyvin psykologiset perustarpeet tyydyttyvät työntekijöiden keskuudessa?

TAULUKKO 2. Muuttujien keskiarvot, keskihajonnat ja vaihteluväli

	Keskiarvo	Keskihajonta	Vaihteluväli
Autonomia	3.79	.80	4.00
Pätevyys	4.12	.58	3.75
Yhteisöllisyys	3.93	.83	4.00
Sisäinen motivaatio	3.74	.79	3.75
Ulkoinen motivaatio	2.24	1.01	4.00
Affekt. ammat. sitoutuminen	4.09	.78	4.00
Norm. ammat. sitoutuminen	3.01	1.10	4.00
Kollegoihin sitoutuminen	3.53	.95	4.00
Asiakkaisiin sitoutuminen	3.89	.91	4.00
Affekt. ja norm. org.sitoutuminen	2.59	1.01	4.00
Jatk.org.sitoutuminen	1.76	.87	4.00
Työhön panostaminen	4.24	.62	3.50
Lähtöaikomus	2.57	1.24	4.00

Psykologisten perustarpeiden eli autonomian (ka 3.79), pätevyyden (ka 4.12) ja yhteisöllisyyden (ka 3.93) kokemukset ovat keskiarvon perusteella melko hyvällä tasolla. Kohdeorganisaation muissa tutkimuksissa on noussut esiin työyhteisön tärkeys työntekijöille. Yhteisöllisyyden kokemuksen (ka 3.93) sekä kollegoihin sitoutumisen (ka 3.53) keskiarvoille oli aiemman tiedon pohjalta kenties vielä korkeammat odotukset. Yhteisöllisyys saa suhteellisen korkean keskiarvon, mutta se voisi olla vieläkin suurempi. Kollegoihin sitoutuminen puolestaan on keskiarvon perusteella vain melko vahvaa. Kenties työyhteisö koetaan tärkeänä ja yhteisöllisyyden kokemus on myös melko vahva, mutta se ei ole sama asia kuin kollegoihin sitoutuminen. Yhteyttä yhteisöllisyyden kokemuksen ja kollegoihin sitoutumisen välillä tutkitaan myöhemmin rakenneyhtälömallinnuksen yhteydessä.

Affektiivinen ja normatiivinen organisaatiositoutuminen ei ole kovin vahvaa (ka 2.59) eli toisin sanoen kohderyhmän vastaajat eivät koe vahvaa emotionaalista sitoutumista organisaatiota kohtaan tai velvollisuuden tunnetta pysyä organisaatiossa. Jatkuvuussitoutuminen organisaatioon on melko heikkoa (ka 1.76) eli työntekijät kokevat, ettei työnantajan vaihtaminen olisi kovin vaikeaa tai vaatisi henkilökohtaisia uhrauksia. Kokonaisuudessaan organisaatiositoutuneisuuden keskiarvo on 2.35. Työntekijöiden kokemus omasta organisaatiositoutumisesta ei ole kovin vahvaa. Verrattaessa lähtöaikomukseen kuitenkin huomataan, ettei lähtöaikomus saa erityisen korkeaa arvoa (ka 2.57). Tästä voisi päätellä, että työntekijät saattavat olla melko herkkiä jättämään organisaation, vaikkei heillä tällä hetkellä ole aikomusta sitä tehdä. Jonkin verran lähtöaikomusta kuitenkin esiintyy, ja tietyt ulkopuoliset muuttujat pääsevät vaikuttamaan lähtöaikomukseen helpommin, kun organisaatiositoutuminen ei ole kovin vahvaa. Toisaalta aikomukseen lähteä organisaatiosta vaikuttavat myös kollegoihin (ka 3.53) ja asiakkaisiin sitoutuminen (ka 3.89), joiden keskiarvo on selkeästi korkeampi kuin organisaatiositoutuneisuuden keskiarvo. Kollegat eli työkaverit ja asiakkaat ovat sidottuja organisaatioon eli organisaatiosta lähtemiseen vaikuttaa organisaatiositoutumisen lisäksi sitoutuminen työkavereihin ja asiakkaisiin.

Affektiivinen ammatillinen sitoutuminen on työsitoutuneisuuden muodoista kohderyhmän keskuudessa vahvinta (ka 4.09). Kohderyhmän työntekijöillä näyttäisi siis olevan aito halu toimia omassa ammatissaan. Normatiivista ammatillista sitoutumista on jonkin verran, mutta se ei ole erityisen vahvaa (ka 3.01). Toisin sanoen työntekijät eivät koe vahvaa velvollisuudentuntoa ammatissaan pysymiseksi. Kokonaisuudessaan ammatillisen sitoutuneisuuden keskiarvo on 3.55. Ammatillinen sitoutuminen on selkeästi vahvempaa kuin organisaatiositoutuneisuus, mikä voi kertoa oman ammatin ja uran etusijasta työnantajaan verrattuna.

Sisäinen motivaatio on melko vahvaa (ka 3.74). Ulkoinen motivaatio puolestaan ei ole erityisen vahvaa (ka 2.24). Sisäinen motivaatio on siis kohderyhmän joukossa selkeästi vahvempaa kuin ulkoinen motivaatio. On kuitenkin hyvä muistaa, että ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sisäistettyä ulkoista sääätelyä sekä sanallisia palkkioita eli ulkoista motivaatiota, jota ohjaa sisäiset rangaistukset ja palkkiot tai sanalliset ulkoiset palkkiot. Ulkoinen motivaatio ei siis tässä yhteydessä tarkoita perinteistä ulkoista motivaatiota, joka tarkoittaisi aineellisten palkkioiden kuten palkan tärkeänä pitämistä tai erillispalkkioista motivoitumista.

Yhteenvedona voisi todeta, että tulokset muuttujien keskiarvojen suhteen vastaavat odotuksia. Hoivatyöntekijöiden sisäinen motivaatio, ammatillinen sitoutuminen, työkaverihin sitoutuminen ja asiakkaisiin sitoutuminen ovat melko vahvoja. Ulkoinen motivaatio ja organisaatiositoutuminen puolestaan ovat heikompia. Psykologisista perustarpeista yhteisöllisyys oli odotusten mukaan hoivatyöntekijöillä melko vahvaa. Positiivista on, että myös pätevyyden kokemus on vahvaa ja autonomian kokemus melko vahvaa. Tulokset voidaan tulkita pääosin positiiviseksi. Työhön panostaminen on työntekijöiden itsensä arvioimana hyvin vahvaa, mutta toisaalta lähtöaikomusta esiintyy jonkin verran. Ihanteellisessa tilanteessa affektiivista ja normatiivista organisaatiositoutuneisuutta olisi enemmän ja lähtöaikomusta vähemmän. Toisaalta positiivista on, että jatkuvuusorganisaatiositoutuminen on hyvin heikkoa, sillä se voi olla negatiivisessa yhteydessä suoriin ja hyvinvointiin.

5.2 Taustamuuttujien vaikutus motivaatioon ja työsitoutumiseen

Aineistossa toimivat taustamuuttujina sukupuoli, ikä, työskentelyvuodet organisaatiossa, työskentelytoimipiste ja työtehtävä. Kohdeorganisaation anonymiteetin vuoksi tässä yhteydessä tarkastellaan vain sukupuolen, iän ja organisaatiovuosien mahdollista vaikutusta motivaatioon, sitoutumiseen, työhön panostamiseen sekä lähtöaikomukseen. Aineisto luokiteltiin iän suhteen neljään luokkaan ja organisaatiovuosien suhteen viiteen luokkaan. Sukupuoli jakautuu kahteen luokkaan. Taustamuuttujiin viittaava tutkimuskysymys ja siihen liitetyt hypoteesit ovat seuraavat:

2. Vaikuttaako sukupuoli, ikä tai organisaatiovuodet työntekijöiden koettuun motivaatioon tai työsitoutuneisuuteen?

Hypoteesi 1: Naisilla on miehiin verrattuna vahvempi kollegoihin sitoutuminen ja yhteisöllisyyden kokemus.

Hypoteesi 2: Vanhemmilla työntekijöillä on vahvempaa normatiivista ammatillista sitoutumista ja normatiivista organisaatiositoutumista kuin nuoremmilla työntekijöillä

Hypoteesi 3: Pidempään organisaatiossa työskennelleillä on vahvempi organisaatio-sitoutuneisuus ja pienempi lähtöaikomus kuin vähemmän aikaa organisaatiossa työskennelleillä.

Taustamuuttujien vaikutusta voitiin teorian pohjalta ennustaa vain osaan tutkimuksen muuttujiin. Hypoteesit 1 liittyy taustamuuttujista sukupuoleen, hypoteesi 2 ikään ja hypoteesi 3 organisaatiossa vietettyihin työskentelyvuosiin. Taustamuuttujien vaikutusta kuitenkin testattiin suhteessa kaikkiin muuttujiin (ks. taulukot 1, s. 52 ja 2, s. 58), sillä taustamuuttujien vaikutus tutkimuksen muuttujiin kuvaa tutkittavia ilmiöitä kohdeorganisaation kontekstissa. Näin analyysi myös vastaa tutkimuskysymykseen mahdollisimman kattavasti, vaikkei kaikkia yhteyksiä voitaisi perustellusti ennustaa. Taustamuuttujilla on ilmiöitä kuvaava funktio ja suoritettut analyysit ovat siis osin aineistolähtöisiä. Sukupuolen vaikutusta tutkitaan t-testin avulla, sillä kohderyhmästä kukaan ei raportoinut olevansa muun sukupuolinen eli vastaajat jakautuvat kahteen ryhmään: naisiin ja miehiin. Iän sekä organisaatiovuosien vaikutusta tutkitaan varianssianalyysillä, sillä vastaajat jaettiin neljään ikäryhmään sekä viiteen ryhmään organisaatiovuosien suhteen. T-testillä voidaan testata kahden riippumattoman otoksen eroavaisuutta toisistaan (Nummenmaa 2009). T-testillä testataan siis hypoteesia 1. Varianssianalyysi on t-testin laajennus ja sillä voidaan testata useampaan luokkaan jakautuvan selittävän muuttujan vaikutusta selitettävään muuttujaan (Nummenmaa 2009). Varianssianalyysillä testataan hypoteeseja 2 ja 3.

Ensimmäiseksi tarkasteltiin sukupuolen vaikutusta tutkimuksen muuttujiin. Riippumattomien otosten t-testin oletuksena on Nummenmaan (2009) mukaan ryhmien homogeeniset varianssit. Hoiva-ala on naisvaltainen ja tämänkin tutkimuksen vastaajajoukosta iso osa on naisia. Miesten määrä (N=26) kuitenkin riittää vertailun suorittamiseen t-testin avulla, sillä Nummenmaan (2009) mukaan otoskoon tulee olla vähintään 20. Sukupuolien eroja testattaessa ja tuloksia tarkasteltaessa on kuitenkin hyvä huomioida ryhmien suuret kokoerot. Sukupuolen suhteen tilastollisesti merkitsevää eroa löytyi yhteisöllisyyden, kollegoihin sitoutumisen sekä työhön panostamisen suhteen. Levenen testi kuitenkin osoitti, että ryhmien varianssit ovat yhtä suuret vain kollegoihin sitoutumisessa. T-testiä ei periaatteessa saisi suorittaa, jos ryhmien varianssit eivät ole yhtä suuret (Nummenmaa 2009). Niinpä yhteisöllisyyden ja työhön panostamisen osalta suoritettiin t-testin versio, jossa ei oleteta ryhmien varianssien homogeenisyyttä. Näin voidaan myös Nummenmaan (2009) mukaan tehdä muuttujien kohdalla, jossa Levenen testi hylkää oletuksen

samansuuruisista variansseista. Kollegoihin sitoutumisen t-testi voitiin suorittaa t-testillä, joka olettaa ryhmien samansuuruiset varianssit. Taulukossa 3 on esitetty keskiarvot, keskihajonnat, t-arvot ja p-arvot kaikkien kolmen summamuuttujan osalta. Yhteisöllisyyden ja työhön panostamisen osalta sukupuolierojen tulkintaan tulee suhtautua kriittisesti heterogeenisten varianssien vuoksi.

TAULUKKO 3. Riippumattomien otosten t-testi sukupuolen vaikutuksesta taustamuuttujana

	Nainen N=562	Mies N=26	t	p
Kollegoihin sitoutuminen	3.51 (.95)	4.00 (.72)	t(582) =-2.591	.010
Yhteisöllisyys	3.91 (.84)	4.32 (.51)	t(575) =-2.424	.016
Työhön panostaminen	4.26 (.60)	3.80 (.87)	t(576) =3.757	<.001

Riippumattomien otosten t-testien mukaan naiset ja miehet eroavat toisistaan kollegoihin sitoutumisessa ($t(582)=-2.591$, $p=.010$), yhteisöllisyyden kokemisessa ($t(575)=-2.424$, $p=0.16$) ja työhön panostamisessa ($t(576)=3.757$, $p<.001$). Tuloksessa on kiinnostavaa se, että miehet kokevat vahvempaa kollegoihin sitoutumista (ka 4.00) kuin naiset (ka 3.51). Miehet kokevat myös vahvempaa yhteisöllisyyden kokemusta (ka 4.32) kuin naiset (ka 3.91). Perinteisesti ajatellaan, että vuorovaikutus toisten ihmisen kanssa on naisille tärkeämpää kuin miehille. Kenties hoiva-alalle hakeutuu miehen joukosta yksilöitä, kenelle työyhteisö on tärkeä asia. Joka tapauksessa hypoteesi 1: ”*Naisilla on miehiin verrattuna vahvempi kollegoihin sitoutuminen ja yhteisöllisyyden kokemus.*” kääntyi tässä tutkimuksessa täysin pääläelleen. Naiset eivät kokeneet miehiä vahvempaa kollegoihin sitoutumista vaan päinvastoin miehet kokivat enemmän kollegoihin sitoutumista ja yhteisöllisyyden tunnetta. Työhön panostamisen osalta puolestaan naiset kokevat panostavansa työhönsä miehiä enemmän. Naiset kokevat panostavansa työhönsä hyvin paljon (ka 4.26). Myös miehet raportoivat melko korkeaa työhön panostamista (ka 3.80), mutta kuitenkin naisia vähemmän. Tässä tutkimuksessa ei ole mahdollisuutta selvittää, mistä erot johtuvat, mutta niiden syitä on syytä pohtia tutkimuksen kohdeorganisaatiossa. Toisaalta

tulokseen miesten ja naisten välisistä eroista on suhtauduttava varauksella miesten suhteellisen pienen N-koon vuoksi.

Seuraavaksi tarkasteltiin iän vaikutusta. Ikäryhmien (alle 30v, 30-39v, 40-49v, yli 50v) kesken tilastollisesti merkitsevää eroa löytyi sisäisen motivaation, affektiivisen sekä normatiivisen ammatillisen sitoutumisen, asiakkaisiin sitoutumisen, affektiivisen ja normatiivisen organisaatiositoutumisen, työhön panostamisen ja lähtöaikomuksen osalta. Varianssianalyysin ehtona on, että ryhmien varianssit ovat homogeenisiä (Nummenmaa 2009). Levenen testin perusteella ehto varianssien homogeenisyydestä ei toteudu lähtöaikomuksen osalta, ja tämän vuoksi se on jätetty pois tarkastelusta. Muiden muuttujien osalta oletus varianssien homogeenisyydestä täyttyi ja ikäryhmien keskiarvot, keskihajonnat, F-arvot ja p-arvot on esitetty kyseisten muuttujien osalta alla olevassa taulukossa 4.

TAULUKKO 4. Varianssianalyysi iän vaikutuksesta taustamuuttujana

	A	B	C	D	F	p
	alle 30v	30-39v	40-49v	yli 50v		
	N=121	N=120	N=155	N=189		
Sisäinen motivaatio	3.41 _{BCD} (.81)	3.68 _{AD} (.82)	3.72 _{AD} (.79)	4.01 _{ABC} (.66)	F(3,562) =14.76	<.001
Affekt. ammat. sitoutuminen	3.97 _D (.79)	4.04 _D (.81)	4.02 _D (.77)	4.28 _{ABC} (.73)	F(3,576) =5.37	.001
Norm. ammat. sitoutuminen	2.91 _D (1.13)	2.88 _D (1.08)	2.84 _D (1.04)	3.28 _{ABC} (1.10)	F(3,575) =6.14	<.001
Asiakkaisiin sitoutuminen	3.79 _D (.96)	3.81 _D (.92)	3.72 _D (.93)	4.16 _{ABC} (.81)	F(3,577) =8.17	<.001
Affekt.norm. org.sitoutuminen	2.37 _D (.98)	2.52 _D (.93)	2.49 _D (.92)	2.82 _{ABC} (1.07)	F(3,574) =6.17	<.001
Työhön panostaminen	4.25 (.63)	4.27 (.60)	4.09 _D (.68)	4.34 _C (.56)	F(3,571) =4.68	.003

Post hoc-vertailut on esitetty kirjainkoodien avulla. Keskiarvon yhteydessä esitetty koodi kertoo, minkä ryhmän keskiarvon kanssa esiintyy tilastollisesti merkitsevä ero ($p < 0.05$). Post hoc -vertailut on tehty Bonferroni menetelmällä.

Varianssianalyysin perusteella ikäryhmien välillä on siis tilastollisesti merkitsevää eroa sisäisen motivaation ($F(3,562)=14.759$, $p<.001$), affektiivisen ammatillisen sitoutumisen ($F(3,576)=5.367$, $p=.001$), normatiivisen ammatillisen sitoutumisen ($F(3,575)=6.136$, $p<.001$), asiakkaisiin sitoutumisen ($F(3,577)=8.172$, $p<.001$), affektiivisen ja normatiivisen organisaatiositoutumisen ($F(3,574)=6.167$, $p<.001$) ja työhön panostamisen ($F(3,571)=4.684$, $p=.003$) suhteen. Varianssianalyysi itsessään ei vielä kerro, minkä ryhmien välillä on tilastollisesti merkitsevää eroa. Post hoc -vertailulla voidaan selvittää, mitkä ikäryhmät eroavat toisistaan tilastollisesti merkitsevästi kunkin edellä mainitun muuttujan suhteen (Nummenmaa 2009). Post hoc -vertailut tehtiin Bonferroni-menetelmällä, joka soveltuu menetelmäksi, kun vertailtavia ryhmiä ei ole kovin montaa (Metsämuuronen 2011). Sisäisen motivaation suhteen alle 30-vuotiaat eroavat alimmalla keskiarvolla (3.41) kaikista vanhemmista ikäryhmistä tilastollisesti merkitsevästi. Ikäryhmä yli 50-vuotiaat eroavat myös tilastollisesti merkitsevästi kaikista muista ikäryhmistä sisäisen motivaation suhteen, mutta korkeimmalla keskiarvolla (4.01). Yli 50-vuotiaiden keskiarvo eroaa toisista ryhmistä tilastollisesti merkitsevästi myös affektiivisessä ammatillisessa sitoutumisessa (ka 4.28), normatiivisessa ammatillisessa sitoutumisessa (ka 3.28), asiakkaisiin sitoutumisessa (ka 4.16) ja affektiivisessä ja normatiivisessa organisaatiositoutumisessa (ka 2.82). Yli 50-vuotiailla on edellä mainittujen muuttujien suhteen korkein keskiarvo toisiin ikäryhmiin verrattuna. Huomionarvoista on, ettei yli 50-vuotiaat koe esimerkiksi affektiivisen ja normatiivisen organisaatiositoutuneisuuden suhteen kovin vahvaa sitoutumista, mutta toisiin ikäryhmiin verrattuna eniten. Muiden ikäryhmien välillä tilastollisesti merkitsevää eroa ei ole työsitoutumisen ulottuvuuksissa. Työhön panostamisen osalta ikäryhmät 40-49v (ka 4.09) ja yli 50v (ka 4.34) eroavat tilastollisesti merkitsevästi toisistaan.

Tuloksien mukaan hypoteesi 2: ”*Vanhemmilla työntekijöillä on vahvempaa normatiivista ammatillista sitoutumista ja normatiivista organisaatiositoutumista kuin nuoremmilla työntekijöillä*” pitää paikkansa. Vanhemmat työntekijät kokevat enemmän normatiivista ammatillista sitoutumista ja normatiivista organisaatiositoutuneisuutta. Lisäksi vanhimmat työntekijät kokivat vahvinta affektiivista ammatillista sitoutumista ja asiakkaisiin sitoutumista. Vanhimmat työntekijät raportoivat kokevansa myös vahvempaa sisäistä motivaatiota ja suurempaa työhön panostusta. Lisäksi nuorin ikäryhmä eli alle 30-vuotiaat erottautuu muista ikäryhmistä kokien vähiten sisäistä motivaatiota. Aiempien tutkimusten mukaan merkityksellinen työ on erityisen tärkeää juuri nuorille työntekijöille. Voisi

ajatella, että nuoret hakeutuisivat työpaikkoihin, joissa he kokevat voivansa tehdä merkityksellistä työtä ja sitä kautta kokea myös sisäistä motivaatiota. Toisaalta nuorilla työntekijöillä voi myös olla korkeammat vaatimukset merkitykselliselle työlle. Mahdollinen selitys vanhimpien työntekijöiden korkeimmalle sisäiselle motivaatiolle on se, että vanhemmilla työntekijöillä on usein enemmän kokemusta ja tämän vuoksi he ovat voineet saada kiinnostavampia tehtäviä. Jos oletetaan, että vanhemmilla työntekijöillä on pidempi kokemus tehtävässä toimimisesta, he saattavat myös kyetä yhdistämään oman työnsä merkityksen suurempaan kuvaan organisaation tehtävästä nuorempia työntekijöitä paremmin. Oman työn ja oman roolin merkityksellisyys hyvin todennäköisesti lisäävät sisäistä motivaatiota, vaikka sisäiseen motivaatioon kuuluukin myös muita osa-alueita. Tulokset kuitenkin viittaavat siihen, että kohdeorganisaatiossa työn luonne ja olosuhteet ovat sellaisia, että vanhemmat työntekijät kokevat työnsä miellyttävämpänä ja merkityksellisempänä. Se, että nuorimmat työntekijät kokevat vähemmän sisäistä motivaatiota ja vanhimmat eniten, johtuu todennäköisesti sekä työntekijöiden ominaisuuksista että kohdeorganisaation olosuhteista. Tulos on syytä ottaa huomioon kohdeorganisaatiossa, sillä ajan kuluessa vanhemmat työntekijät siirtyvät työelämästä pois ja nuorempia työntekijöitä tulee lisää.

Aineisto jaettiin iän lisäksi ryhmiin myös sen mukaan, kuinka kauan työntekijät ovat työskennelleet organisaatiossa (alle 2v, 2v, 3-4v, 5-7v, yli 8v). Varianssianalyysin perusteella tilastollisesti merkitsevää eroa löytyi vain lähtöaikomuksen suhteen. Levenen testin perusteella ryhmien varianssit ovat homogeeniset, joten varianssianalyysia voidaan käyttää lähtöaikomuksen tarkasteluun työvuosien perusteella. Ryhmien keskiarvot, keskihajonnat, F-arvot ja p-arvot on esitetty taulukossa 5.

TAULUKKO 5. Varianssianalyysi organisaatiovuosien vaikutuksesta taustamuuttujana

	A	B	C	D	E	F	p
	alle 2v	2v	3-4v	5-7v	yli 8v		
	N=92	N=83	N=110	N=106	N=82		
Lähtöaikomus	2.89 _E	2.55	2.77	2.62	2.30 _A	F(4,450)	
	(1.20)	(1.31)	(1.25)	(1.20)	(1.33)	=2.645	.033

Post hoc-vertailut on esitetty kirjainkoodien avulla. Keskiarvon yhteydessä esitetty koodi kertoo, minkä ryhmän keskiarvon kanssa esiintyy tilastollisesti merkitsevä ero ($p < 0.05$). Post hoc -vertailut on tehty Bonferroni-menetelmällä.

Varianssianalyysi siis osoittaa, että organisaatiovuosiryhmien välillä on tilastollisesti merkitsevää eroa lähtöaikomuksen suhteen ($F(4,450)=2.645$, $p=.033$). Ryhmien väliset vertailut tehtiin jälleen Post hoc -vertailulla käyttäen Bonferroni-menetelmää. Tilastollisesti merkitsevä ero löytyy ryhmien välillä, jotka ovat työskennelleet organisaatiossa alle 2 vuotta (ka 2.89) ja yli 8 vuotta (ka 2.30). Työntekijät, jotka ovat olleet organisaatiossa suhteellisen vähän aikaa, ovat herkempiä jättämään organisaation kuin organisaatiossa jo reilusti pidempään viihtyneet. Tulos vahvistaa hypoteesin 3: *”Pidempään organisaatiossa työskennelleillä on vahvempi organisaatiositoutuneisuus kuin vähemmän aikaa organisaatiossa työskennelleillä”*. Tässä yhteydessä on hyvä kuitenkin huomata, että organisaatiositoutuneisuuden suhteen ryhmät eivät eroa toisistaan, mutta lähtöaikomuksen suhteen ero löytyi tuoreimman ja vanhimman työntekijäryhmän välillä. Tulos voisi tarkoittaa, että pidempään talossa viihtyneillä ei välttämättä ole vahvempaa kokemuspohjaista organisaatiositoutumista vaan pienempi lähtöaikomus voi johtua esimerkiksi vain tottumisesta organisaatiossa työskentelyyn. Tämä tulos vahvistaa oletusta siitä, että organisaatiositoutuminen on kokemusta eikä käyttäytymistä, vaikka sillä voikin olla yhteydet tietynlaiseen käyttäytymiseen. Organisaatiositoutuminen ja lähtöaikomus ovat erillisiä käsitteitä, joita on syytä tutkia erillisinä kokonaisuuksina. Työsitoutumisen ja lähtöaikomuksen yhteyttä testataan alaluvussa 5.4.

5.3 Motivaation vaikutus työhön panostamiseen

Motivaatiota voidaan kuvata kokemuksena tai asenteena toimintaa kohtaan. Yleisesti ajatellaan, että korkeampi motivaatio johtaa suurempaan panostukseen toiminnan eteen. Työelämäkontekstissa toiminnan kohde on työ ja tässä tutkimuksessa selvitetään, kuinka paljon sisäinen sekä ulkoinen motivaatio vaikuttavat työhön panostamiseen. Motivaation teoriapohja tukeutuu tässä tutkimuksessa paljon itseohjautuvuusteoriaan, jossa korostetaan kolmea psykologista perustarvetta, jotka ovat motivaation kannalta keskeisiä. Teorian mukaan psykologiset perustarpeet ennustavat sisäistä motivaatiota. Psykologisilla perustarpeilla on siis todennäköisesti epäsuora yhteys työhön panostamiseen sisäisen motivaation kautta eli toisin sanoen sisäinen motivaatio voi välittää psykologisten perustarpeiden yhteyttä työhön panostamiseen. Psykologisilla perustarpeilla tarkoitetaan tässä

yhteydessä itseohjautuvuusteorian määrittämiä tarpeita eli autonomiaa, pätevyyttä ja yhteisöllisyyttä. Tässä kappaleessa vastataan tutkimuskysymykseen 3 ja testataan hypoteeseja 4 ja 5.

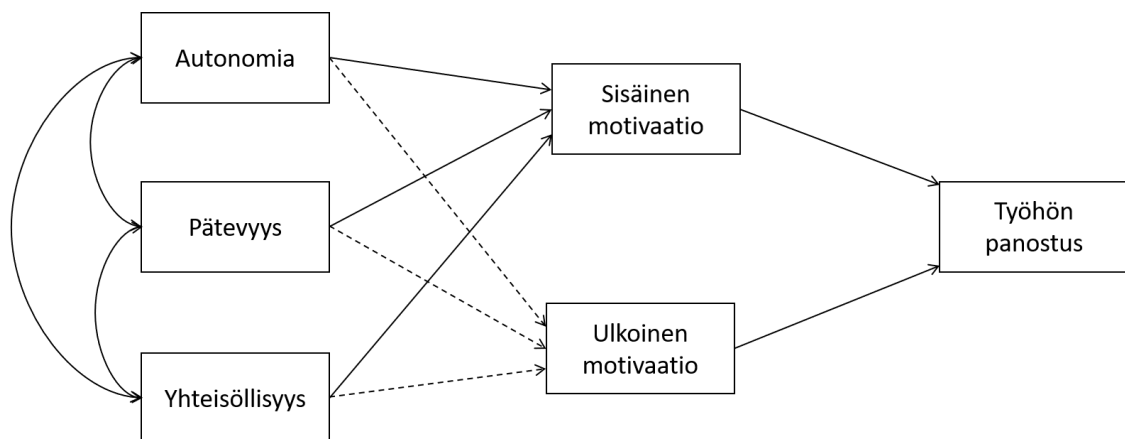
3. Vaikuttavatko sisäinen ja ulkoinen motivaatio työhön panostukseen ja ovatko psykologiset perustarpeet niiden kautta epäsuorassa yhteydessä työhön panostukseen?

Hypoteesi 4: Sisäinen ja ulkoinen motivaatio ennustavat työhön panostusta.

Hypoteesi 5: Sisäinen motivaatio välittää psykologisten perustarpeiden vaikutusta työhön panostukseen.

Motivaation ja psykologisten perustarpeiden vaikutusta työhön panostamiseen tutkittiin rakenneyhtälömallinnuksella. Itseohjautuvuusteorian mukaan psykologiset perustarpeet ovat yhteydessä sisäiseen motivaatioon. Rakenneyhtälömallissa testataan kuitenkin psykologisten perustarpeiden vaikutus myös ulkoiseen motivaatioon, sillä tutkimuksen ulkoisen motivaation mittari sisälsi väittämiä koskien sisäistettyä ulkoista säätelyä, joka on yhden askeleen lähempänä itseohjautuvaa, autonomista motivaatiota. Voi olla, että jokin psykologisista perustarpeista on yhteydessä myös tutkimuksen ulkoiseen motivaatioon.

Aluksi vaikutussuhteista rakennettiin teoreettinen malli, joka on esitetty seuraavaksi kuviossa 3.



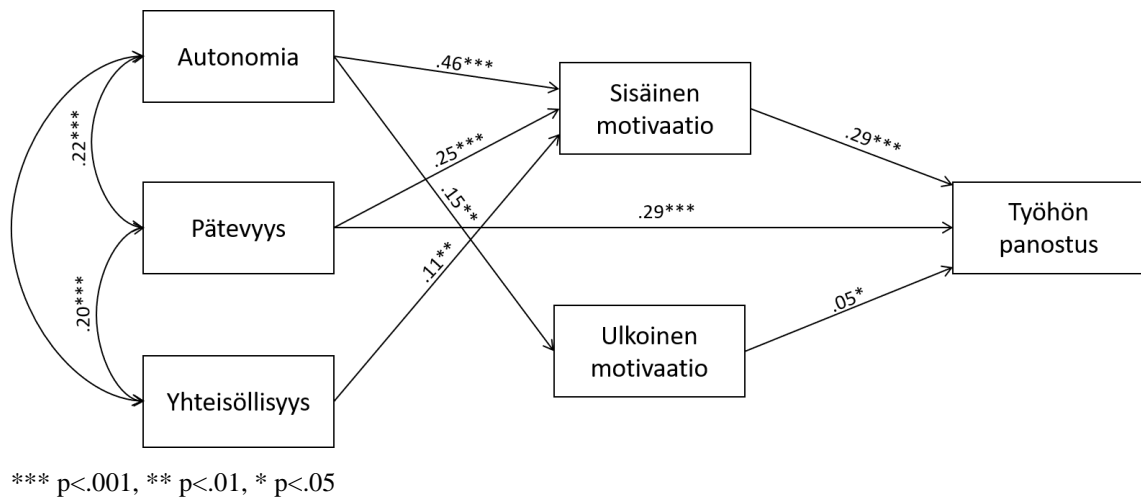
KUVIO 3. Teoreettinen malli: Psykologisten perustarpeiden ja motivaation vaikutus työhön panostukseen

Rakenneyhtälömallien muuttujat voidaan jakaa eksogeenisiin eli selittäviin muuttujiin ja endogeenisiin eli selitettäviin muuttujiin (Nummenmaa 2009). Yllä olevassa mallissa psykologiset perustarpeet ovat eksogeenisiä muuttujia ja sisäinen motivaatio, ulkoinen motivaatio sekä työhön panostus endogeenisiä muuttujia. Endogeenisiin muuttujiin liitettiin myös virhetermit, sillä oletus on, että niihin vaikuttavat myös mallin ulkopuoliset tekijät. Sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon liitetyt virhetermit laitettiin myös korreloimaan keskenään, sillä niihin vaikuttavat todennäköisesti osittain samat ulkopuoliset tekijät. Alaluvussa 4.4 mainittiin, että tämän tutkimuksen rakenneyhtälömallit voisi määrittellä polkumalleiksi, sillä mallit eivät sisällä latentteja eli näkymättömiä muuttujia. Polkumalleihin kuuluu määrittäminen, etteivät endogeenisiin muuttujiin yhdistetyt virhetermit saisi korreloida keskenään (Billings & Wroten 1978). Tässä tapauksessa sisäisen ja ulkoisen motivaation virhetermien eli residuaalien korrelointi on kuitenkin teoreettisesti perusteltua eikä mahdollinen yhteinen ulkopuolinen muuttuja vaaranna mallissa esitettyä yhteyttä, sillä sisäisen ja ulkoisen motivaation välille ei ole tässä mallissa asetettu yhteyttä eli polkua. Jos esimerkiksi sisäisen motivaation ja työhön panostuksen virhetermit olisi laitettu korreloimaan keskenään, tulokinnan vaarantaisi epäselvyys siitä, selittääkö ulkoinen muuttuja niiden välisen yhteyden mallissa. Sisäisen ja ulkoisen motivaation virhetermien korrelointi on myös teoreettisesti perusteltua, sillä ulkopuolinen vaikuttaja voi olla vaikkapa työsitoutuminen, joka teorian pohjalta on motivaatioon yhteydessä ja jonka yhteyttä työhön panostamiseen testataan seuraavassa luvussa. Motivaatiolle ja työsitoutumiselle haluttiin tässä yhteydessä suorittaa erilliset mallinnukset, jotta mallit pysyvät selkeinä ja yksinkertaisina. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että kuvattuun malliin voivat vaikuttaa myös mallin ulkopuoliset tekijät ja muuttujiin, joiden virhetermit on asetettu korreloimaan, voi vaikuttaa myös jokin yhteinen ulkopuolinen muuttuja.

Parametrit estimoitiin käyttäen *maximum likelihood* -menetelmää (ML-menetelmä), joka sopii estimointimenetelmäksi, kun aineisto on likimain normaalisti jakautunut (Jöreskog & Sörbom 2001). Ensimmäiseksi tarkastettiin kuviossa 3 esitetyn mallin jokaisen yhteyden tilastollinen merkitsevyys. Mallista poistettiin pätevyyden ja yhteisöllisyyden yhteys ulkoiseen motivaatioon. Tämän jälkeen tarkistettiin testit, jotka kertovat, kuinka hyvin malli sopii aineistoon. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin AMOS-ohjelman tuottamaa khiin neliötestin eli χ^2 -testin tulosta sekä RMSEA, TLI ja CFI arvoja. χ^2 -testi kertoo,

kuinka hyvin rakennettu malli sopii aineistoon (Halme, Kanste, Nummi & Perälä 2014). Nollahypoteesi on kuvaajan sopivuus aineistoon eli sen tulisi jäädä voimaan. χ^2 -testi on toisinaan ongelmallinen, sillä aineiston tulee olla riittävän kokoinen, mutta suurella aineistolla testi myös helposti hylkää mallin (Halme ym. 2014). Tämän vuoksi rakenneyhtälömallinnuksen yhteydessä on hyvä tarkastella muitakin mallin sopivuudesta kertovia indikaattoreita kuten RMSEA, CFI ja TLI arvot. RMSEA kertoo mallin riittävydestä vertaamalla teoreettista mallia täydelliseen malliin (Halme ym. 2014) ja sen raja-arvona on viime vuosina pidetty arvoa <0.07 (Hooper ym. 2008; Steiger 2007). CFI puolestaan kertoo mallin riittävydestä vertaamalla estimoitua mallia nollamalliin ja raja-arvo hyvälle mallille on 0.95 tai 0.90. TLI arvioi suhdeotoskoon vaikutusta ja hyvän mallin raja-arvo on CFI:n tavoin 0.95 tai 0.90. (Leskinen 1987; Schreiber, Nora, Stage, Barlow & King 2006.)

Malli ei ollut testien mukaan vielä tarpeeksi hyvä, joten mallinnuksessa siirryttiin tarkastelemaan AMOS-ohjelman tuottamia muutosehdotuksia, jotka kertovat minkä yhteyksien tai muuttujien lisääminen tai poistaminen parantaisi mallia. Muutosehdotuksiin tulee suhtautua varovasti eikä malliin pidä tehdä muutoksia, jotka eivät ole teoreettisesti perusteltavissa (Mueller & Hancock 2007). Aiemmin poistettiin jo yhteisöllisyyden ja pätevyyden yhteys ulkoiseen motivaatioon, mikä voitiin tehdä, sillä yhteyksille ei alun perin ollut vahvaa teoriapohjaa. Muutosehdotusten pohjalta malliin lisättiin suora yhteys pätevyydestä työhön panostukseen. Kokemus omasta pätevyydestä tai kyvykkyydestä tarkoittaa, että ihminen uskoo kykynsä vaikuttaa ympäristöönsä (ks. Deci & Ryan 2000). Jo pelkästään kokemus siitä, että on kyvykäs vaikuttamaan toimintaan voi luoda motiivin toiminnalle ilman, että vaikutuksen tulisi välttämättä kulkea toiminnan sisäisen motivaation kautta eli toiminnan kokemisena mielekkäänä ja kiinnostavana. Muokkauksen jälkeen malli oli testien perusteella hyvä: $\chi^2(df=4)=5.51$, $p=.238$; RMSEA=.025, TLI .994 ja CFI .998. Kuviossa 4 on esitetty valmis rakenneyhtälömalli psykologisten perustarpeiden ja motivaation vaikutuksesta työhön panostamiseen.



KUVIO 4. Rakenneyhtälömalli: Psykologisten perustarpeiden ja motivaation vaikutus työhön panostamiseen

Tarkastellaan ensin psykologisia perustarpeita. Psykologisilla perustarpeilla on jonkin verran kovarianssia eli yhteisvaihtelua. Teorian pohjalta tämä on odotettu tulos. Kaikki kolme psykologista perustarvetta vaikuttavat sisäiseen motivaatioon, joista autonomia melko vahvasti (.46), pätevyys jonkin verran (.25) ja yhteisöllisyys hieman (.11). Autonomia vaikuttaa hieman myös ulkoiseen motivaatioon (.15). Autonomia vaikuttaisi siis olevan tärkein psykologinen perustarve sekä sisäisen motivaation että ulkoisen motivaation kannalta. Työhön panostamisen kannalta pätevyys on kuitenkin kenties keskeisin psykologinen perustarve, koska pätevyydellä on suora yhteys työhön panostamiseen (.29). Pätevyyden kokemus vaikuttaa työhön panostamiseen siis suoraan sekä sisäisen motivaation kautta. Sisäinen motivaatio vaikuttaa työhön panostamiseen jonkin verran (.29) mutta ulkoinen motivaatio ei juurikaan (.05). Ulkoisen motivaation yhteys työhön panostamiseen oli kuitenkin tilastollisesti merkitsevä. Tuloksista voisi tehdä johtopäätöksen, että jos organisaatio haluaa kasvattaa työntekijöiden työhön panostamista, sen kannattaa vahvistaa työntekijöiden sisäistä motivaatiota ja varmistaa, että työntekijät kokevat työssään autonomiaa ja pätevyiden tunnetta. Ulkoisen motivaation heikko yhteys työhön panostamiseen voi myös tarkoittaa sitä, että kohdeorganisaatiossa työhön panostaminen ei johda sisäisiin rangaistuksiin ja palkkioihin, jota ulkoisesti motivoitunut tavoittelee. Sisäiseen ja ulkoiseen motivaation yhdistettyjen virhetermien välinen kovarianssi ei ollut kovin vahva, mutta tilastollisesti merkitsevä (0.9, $p<.001$).

Tämän alaluvun analyysi testasi hypoteeseja 4 ja 5:

Hypoteesi 4: Sisäinen ja ulkoinen motivaatio ennustavat työhön panostusta.

Hypoteesi 5: Sisäinen motivaatio välittää psykologisten perustarpeiden vaikutusta työhön panostukseen.

Tarkastellen yhteyksien tilastollista merkitsevyyttä hypoteesi 4 on tosi, sillä sisäisellä ja ulkoisella motivaatiolla on tilastollisesti merkitsevä vaikutus työhön panostamiseen. Yhteyksien vahvuuksia arvioimalla voisi toisaalta todeta, että vain sisäisellä motivaatiolla on merkityksellinen vaikutus työn eteen ponnisteluun. Hypoteesi 5 puolestaan piti täysin paikkansa: kaikki kolme psykologista perustarvetta vaikuttavat sisäisen motivaation kautta työhön panostamiseen. Psykologisten perustarpeiden yhteyttä ulkoiseen motivaatioon ei ennustettu, koska sille ei ollut vahvaa teoreettista perustaa. Yhteyksien olemassaolo oli kuitenkin mahdollista, sillä täysin ulkoisen säätelyn sijaan tutkimuksessa mitattiin sisäistettyä ulkoista säätelyä. Rakenneyhtälömallinnuksessa testattiin siten psykologisten perustarpeiden yhteyttä myös tutkimuksen ulkoisen motivaation muuttujaan ja yhteys löytyi autonomian ja ulkoisen motivaation väliltä. Autonomian kokemus voi siis vaikuttaa ulkoiseen motivaatioon, joka pohjautuu aineettomiin palkkioihin ja rangaistuksiin.

5.4 Työsitoutumisen vaikutus työhön panostamiseen ja lähtöaikomukseen

Tässä luvussa tutkitaan työsitoutumisen yhteyttä työkäyttäytymiseen. Työsitoutuminen voidaan motivaation tavoin nähdä yksilön kokemuksen tai asenteena tiettyä toimintaa tai asiaa kohtaan. Vahva sitoutuminen ei välttämättä tarkoita suoraan tiettyntyyppistä käyttäytymistä, vaikka ennustettu yhteys voikin olla vahva. Sitoutumisen yhteyttä käyttäytymiseen tulee siis testata. Työsitoutumisen keskeisiä yhteyksiä työkäyttäytymiseen ovat suoriutuminen työssä sekä lähtöaikomus organisaatiosta. Ensimmäisessä analyysissä testataan työsitoutumisen yhteyttä työhön panostukseen ja toisessa analyysissä lähtöaikomukseen. Yhteyksien tarkasteluun on sisällytetty psykologiset perustarpeet.

Analyysi 1. Psykologisten perustarpeiden ja työsitoutumisen vaikutus työhön panostamiseen

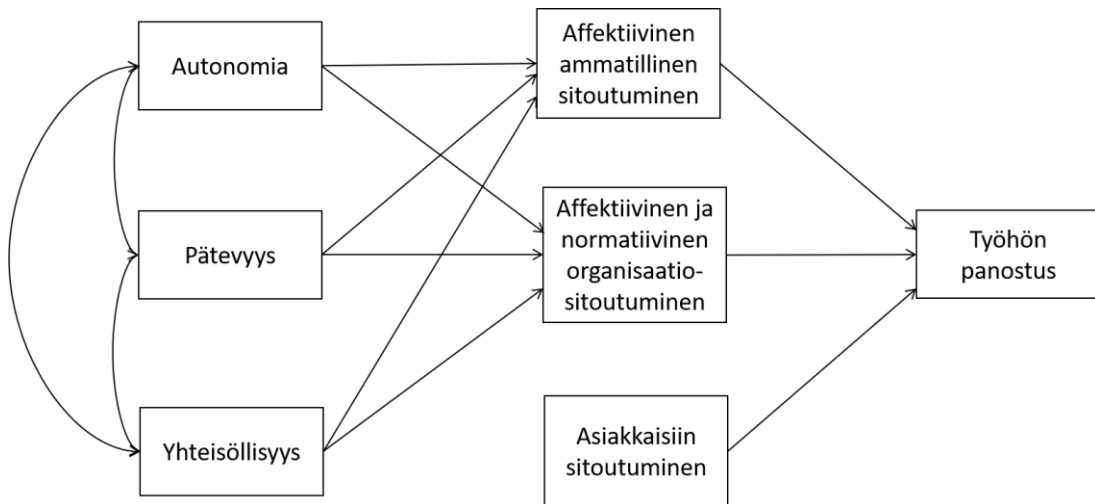
Työhön panostaminen yhdistää motivaatiota ja sitoutumista, sillä kumpikin voivat johtaa vahvempaan työhön panostamiseen. Edellisessä luvussa testattiin motivaation vaikutusta työhön panostamiseen ja tässä luvussa selvitetään puolestaan työsitoutumisen merkitys hoivatyöntekijöiden työhön panostamisessa. Yhteyksien hahmottamista täydennettiin näkökulmalla, jonka mukaan psykologiset perustarpeet voisivat vaikuttaa sitoutumiseen ja sitä kautta epäsuorasti myös työhön panostamiseen. Aiemmat tutkimukset antavat viitteitä siihen, että itseohjautuvuusteorian psykologiset perustarpeet voisivat ennustaa sisäisen motivaation lisäksi myös affektiivista työsitoutumista. Yhteyksien tutkiminen kiteytyy tutkimuskysymykseen 4, johon on liitetty hypoteesit 6 ja 7.

4. Vaikuttavatko ammatillinen, kollegoihin, asiakkaisiin ja organisaatioon sitoutuminen työhön panostukseen ja ovatko psykologiset perustarpeet niiden kautta epäsuorassa yhteydessä työhön panostukseen?

Hypoteesi 6: Affektiivinen ammatillinen ja organisaatioon sitoutuminen sekä asiakkaisiin sitoutuminen ennustavat työhön panostusta

Hypoteesi 7: Psykologiset perustarpeet vaikuttavat affektiivisen ammatillisen ja organisaatioon sitoutumisen kautta työhön panostukseen.

Psykologisten perustarpeiden ja työsitoutumisen vaikutusta työhön panostamiseen tutkittiin motivaation tavoin rakenneyhtälömallinnuksella. Muuttujien kausaalisista suhteista rakennettiin teoreettinen malli, jossa autonomia, pätevyys ja yhteisöllisyys ovat eksogeenisiä muuttujia ja työsitoutumisen muodot sekä työhön panostus endogeenisiä muuttujia. Alla olevassa mallissa on tutkimuksessa mukana olleista kuudesta työsitoutuneisuuden muodosta mukana vain affektiivinen ammatillinen sitoutuminen, affektiivinen ja normatiivinen organisaatiositoutuminen sekä asiakkaisiin sitoutuminen, sillä hypoteesissa 6 oli ennustettu vain niiden vaikutus työhön panostukseen. Selitettäviin eli endogeenisiin muuttujiin on alla olevassa kuviossa 5 esitettyjen yhteyksien lisäksi yhdistetty virhetermit. Mallissa oleviin työsitoutuneisuuden muotoihin yhdistetyt virhetermit laitettiin korreloimaan keskenään, sillä niitä yhdistää affektiivisen työsitoutumisen muoto ja niihin todennäköisesti vaikuttavat ainakin osittain samat mallin ulkopuoliset tekijät.

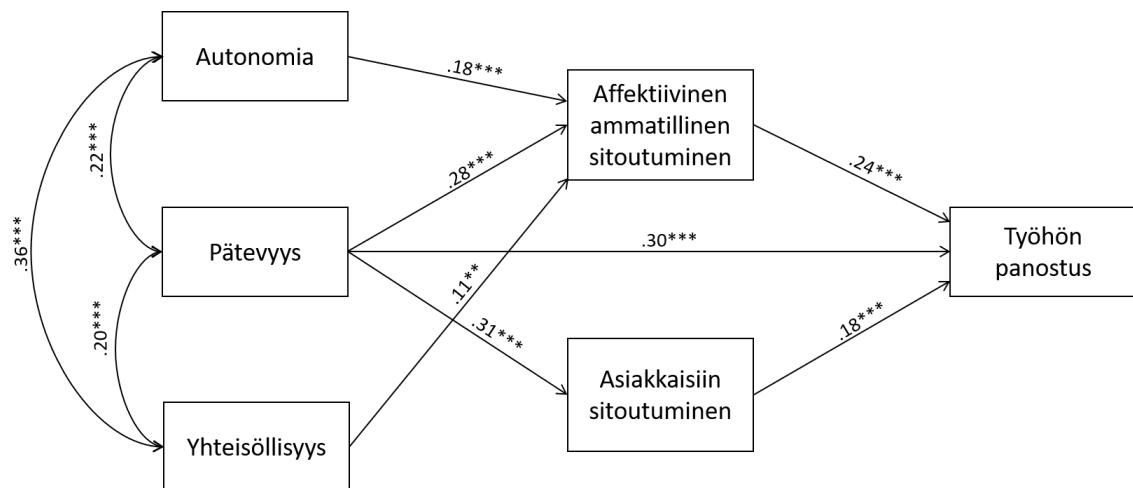


KUVIO 5. Teoreettinen malli: Psykologisten perustarpeiden ja työsitoutumisen vaikutus työhön panostamiseen

Parametrit estimoitiin ML-menetelmällä, sillä aineisto on likimain normaalisti jakautunut. Aluksi tarkastettiin teoreettisen mallin kaikkien yhteyksien tilastollinen merkitsevyys. Affektiivisella ja normatiivisella organisaatiositoutumisella ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä työhön panostukseen, joten muuttuja poistettiin mallista kokonaan. Tämän jälkeen tarkistettiin testit, jotka kertovat mallin sopivuudesta aineistoon. Testeinä käytettiin edellisen luvun tavoin χ^2 -testiä sekä RMSEA, TLI ja CFI arvoja. Malli ei vielä tässä vaiheessa ollut testien mukaan riittävän hyvä, joten seuraavaksi siirryttiin tarkastelemaan AMOS-ohjelman tuottamia muutosehdotuksia.

Muutosehdotusten pohjalta malliin lisättiin kaksi yhteyttä: pätevyyden suora vaikutus työhön panostukseen sekä pätevyyden vaikutus asiakkaisiin sitoutumiseen. Edellisen alaluvun 5.3 rakenneyhtälömallissa lisättiin myös pätevyyden kokemuksesta suora yhteys työhön panostukseen. Perustelut yhteyden lisäämiseen ovat tässä kohtaa samat eli pätevyyden kokemus voi johtaa kokemuksen siitä, että on kyvykäs vaikuttamaan toimintaan ja pelkästään tämä voi luoda motiivin toimintaa kohtaan. Pätevyydestä lisättiin suora yhteys myös asiakkaisiin sitoutumiseen. Työntekijän ja asiakkaan vuorovaikutussuhde on palvelusuhde, jossa työntekijä toimii asiakkaan tarpeisiin vastaten. On järkeenkäypää, että työntekijän täytyy kokea pätevyyden tunnetta, jotta hän kokee olevansa tarpeeksi

kyvykäs vastaamaan asiakkaan tarpeisiin ja jotta palvelusuhde ylipäänsä toimii. Vuorovaikutussuhteen tulee todennäköisesti olla olemassa ja peruselementeiltään kunnossa, jotta työntekijän on mahdollista sitoutua asiakkaaseen emotionaalisesti ja normatiivisesti. Muokkauksen jälkeen malli oli testien mukaan hyvä: $\chi^2(df=4)=8.11$, $p=.088$; RMSEA=.041, TLI .985 ja CFI .996. Lopullinen rakenneyhtälömalli on esitetty alla kuviossa 6.



*** $p < .001$, ** $p < .01$

KUVIO 6. Rakenneyhtälömalli: Psykologisten perustarpeiden ja työsitoutumisen vaikutus työhön panostamiseen

Psykologisilla perustarpeilla on jonkin verran keskinäistä kovarianssia kuten jo edellisen luvun rakenneyhtälömallissa nähtiin. Kaikki perustarpeet vaikuttavat affektiiviseen ammatilliseen sitoutumiseen. Pätevyyden kokemus vaikuttaa affektiiviseen ammatilliseen sitoutumiseen jonkin verran (.28), autonomia hieman vähemmän (.18) ja yhteisöllisyys vain vähän (.11). Pätevyyden kokemus vaikuttaa myös asiakkaisiin sitoutumiseen jonkin verran (.31). Lisäksi pätevyydellä on työhön panostukseen suora yhteys (.30). Itseohjautuvuusteorian kolmesta psykologisesta perustarpeesta pätevyyden kokemus näyttäisi olevan työhön panostamisen kannalta tärkein perustarve, sillä se vaikuttaa työhön panostamiseen suoraan sekä affektiivisen ammatillisen sitoutumisen sekä asiakkaisiin sitoutumisen kautta. Affektiivinen ammatillinen sitoutuminen vaikuttaa työhön panostamiseen jonkin verran (.24) ja asiakkaisiin sitoutuminen hieman vähemmän (.18). Affektiivisella ja normatiivisella organisaatiositoutumisella ei ollut tässä kohderyhmässä ollenkaan tilastollisesti merkitsevää yhteyttä työhön panostamiseen. Emotionaalinen ammattiin

sitoutuminen on siis tärkein työsitoutuneisuuden muoto vahvemman työhön panostamisen kannalta. Hoivatyössä asiakkaat ovat tärkeä osa ammattia ja myös heihin sitoutuminen on yhteydessä vahvempaan työhön panostamiseen. Affektiiviseen ammatilliseen sitoutumiseen ja asiakkaisiin sitoutumiseen yhdistettyjen virhetermien kovarianssi oli .37 ($p < .001$). Affektiivinen ammatillinen sitoutuminen ja asiakkaisiin sitoutuminen todennäköisesti myös korreloivat keskenään, mikä on loogista, sillä asiakkaat ovat hyvin merkityksellinen osa hoivatyöammattia.

Edellä esitetty analyysi testasi hypoteeseja 6 ja 7:

Hypoteesi 6: Affektiivinen ammatillinen ja organisaatioon sitoutuminen sekä asiakkaisiin sitoutuminen ennustavat työhön panostusta

Hypoteesi 7: Psykologiset perustarpeet vaikuttavat affektiivisen ammatillisen ja organisaatioon sitoutumisen kautta työhön panostukseen.

Hypoteesi 6 on osittain tosi, sillä affektiivinen ammatillinen sitoutuminen sekä asiakkaisiin sitoutuminen olivat tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä työhön panostukseen. Hypoteesin mukaan myös affektiivinen organisaatioon sitoutuminen ennustaa työhön panostusta. Menetelmäluvussa päädyttiin yhdistämään tutkimuskyselyssä mitatut affektiivinen ja normatiivinen organisaatiositoutuminen yhdeksi summamuuttujaksi faktorianalyysin tuloksien perusteella. Yhdistäminen voi olla yksi mahdollinen selittäjä sille, ettei affektiivinen ja normatiivinen organisaatiositoutuminen ollut yhteydessä työhön panostamiseen. Teorian pohjalta vain affektiivinen organisaatiositoutuminen on yhteydessä työn eteen ponnisteluun. Tulos voi myös kertoa siitä, ettei affektiivinen tai normatiivinen organisaatiositoutuminen vahvista tutkimuksen kohderyhmässä tai kohdeorganisaatiossa työhön panostamista vaan parempia selittäjiä ovat työsitoutuneisuuden muodoista affektiivinen ammatillinen sitoutuminen ja asiakkaisiin sitoutuminen, motivaation muodoista sisäinen motivaatio ja hieman myös ulkoinen motivaatio sekä psykologisista perustarpeista erityisesti pätevyys, mutta myös välillisesti autonomia ja yhteisöllisyys.

Hypoteesi 7 on myös osittain tosi. Kaikki kolme psykologista perustarvetta olivat yhteydessä affektiivisen ammatillisen sitoutumisen kautta työhön panostamiseen. Tämä voisi viitata siihen, että affektiivinen ammatillinen sitoutuminen voisi korreloida positiivisesti

sisäisen motivaation kanssa, sillä myös sitä ennustavat kaikki itseohjautuvuusteorian psykologiset perustarpeet. Psykologisten perustarpeiden yhteys affektiiviseen organisaatiositoutumiseen jätettiin huomiotta, sillä affektiivisella organisaatiositoutumisella ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä työhön panostukseen, joka oli tämän analyysin keskiössä. Vahvin yhteys psykologisten perustarpeiden ja työsitoutumisen välillä löytyi tässä mallissa kuitenkin pätevyyden kokemuksen ja asiakkaisiin sitoutumisen väliltä. Asiakkaisiin sitoutumisen mittari sisälsi suureksi osaksi affektiiviseen sitoutumiseen viittaavia väittämiä. Tämän luvun analyysin tulokset antavat viitteitä siihen, että itseohjautuvuusteorian psykologiset perustarpeet todennäköisesti ovat affektiivisiin työsitoutumisiin yhteydessä.

Analyysi 2. Psykologisten perustarpeiden ja työsitoutumisen vaikutus lähtöaikomukseen

Teorialuvussa nostettiin esiin keskustelua siitä, onko sitoutuminen kokemusta vai käyttäytymistä. Organisaatiositoutumisen, työkavereihin sitoutumisen ja asiakkaisiin sitoutumisen mittarit sisältävät väitteitä, jotka mittaavat työntekijöiden tunteita ja ajatuksia liittyen organisaatiosta lähtemiseen ja sitä kautta sitoutumisen kohteesta luopumiseen. Lähtöaikomuksen vahvuus ei kuitenkaan kerro, mikä on sitoutumisen kohde ja minkä luonteista sitoutumista työntekijät kokevat. Sen vuoksi työsitoutumisen erilaisten ulottuvuuksien yhteyttä testataan usein lähtöaikomukseen organisaatiosta. Näin tehdään myös tässä tutkimuksessa. Organisaatiositoutumisen sekä työkavereihin ja asiakkaisiin sitoutumisen lisäksi tutkitaan ammatillisen sitoutumisen vaikutusta lähtöaikomukseen organisaatiosta, sillä vaikutussuhteen laatu ja vahvuus kertovat työntekijöiden kokemuksista liittyen organisaation olosuhteisiin. Edellisen analyysin tavoin myös tähän yhteysmalliin liitettiin psykologiset perustarpeet. Vaikutussuhteita testaa tutkimuskysymys 5, johon on liitetty hypoteesit 8 ja 9.

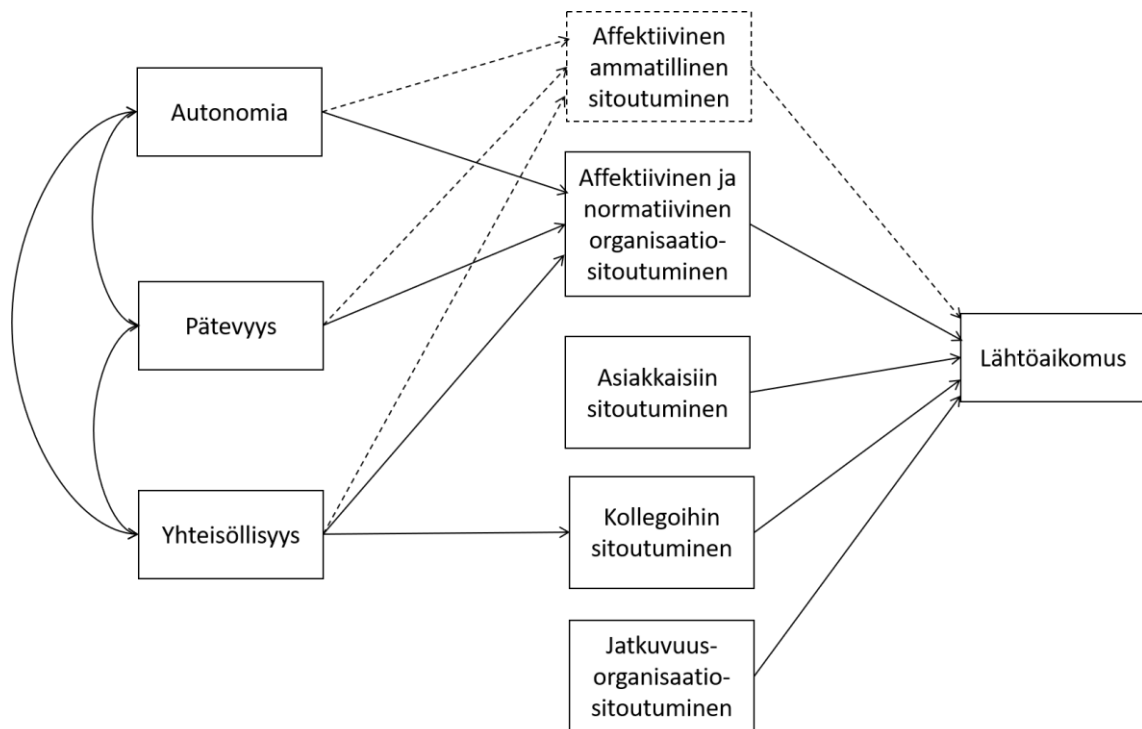
5. Vaikuttavatko ammatillinen, kollegoihin, asiakkaisiin ja organisaatioon sitoutuminen lähtöaikomukseen organisaatiosta ja ovatko psykologiset perustarpeet niiden kautta epäsuorassa yhteydessä lähtöaikomukseen?

Hypoteesi 8: Kollegoihin, asiakkaisiin ja organisaatioon sitoutuminen vaikuttavat negatiivisesti lähtöaikomukseen.

Hypoteesi 9: Psykologisista perustarpeista yhteisöllisyys vaikuttaa kollegoihin sitoutumisen kautta lähtöaikomukseen ja kaikki psykologiset perustarpeet vaikuttavat affektiivisen organisaatiositoutumisen kautta lähtöaikomukseen.

Yhteyksiä tutkittiin jälleen rakenneyhtälömallinnuksella. Hypoteesit on kuvattu teoreettisella mallilla (kuvio 7). Hypoteesien lisäksi rakenneyhtälömalliin lisättiin mahdollisuus affektiivisen ammatillisen sitoutumisen vaikutuksesta lähtöaikomukseen. Tähän työsitoutumiseen muotoon liitetyt yhteydet on tässä mallissa kuvattu katkoviivoin. Affektiivinen ammatillinen sitoutuminen ei teorian pohjalta ole suorassa yhteydessä työntekijän lähtöaikomukseen organisaatiosta. Leen ja hänen kollegoidensa (2000) tutkimuksessa kuitenkin todettiin, että ammatillinen ja organisaatioon sitoutuminen ovat yhteydessä toisiinsa, jos ammatti ja työnantaja olivat yhteensopivat. Ammatillisella sitoutumisella oli myös epäsuora yhteys lähtöaikomukseen organisaatiosta (Lee ym. 2000). Voidaan siis olettaa, että ammatillisella sitoutumisella ja lähtöaikomuksella organisaatiosta voi olla yhteys, jos organisaation olosuhteet ovat ammatillista sitoutumista tukevat. Tästä syystä yhteys on mielenkiintoista tutkia seuraavassa analyysissä. Leen ja hänen kollegoidensa (2000) tutkimuksessa tutkittiin vain affektiivista ammatillista sitoutumista ja myös tässä tutkimuksessa sitoutumista ja lähtöaikomusta kuvaavaan teoreettiseen malliin sisällytetään vain affektiivinen ammatillinen sitoutuminen. Mallissa on siis mukana kaikki tähän tutkimukseen sisälletyt työsitoutuneisuuden muodot lukuun ottamatta normatiivista ammatillista sitoutuneisuutta, jonka mahdollista yhteyttä lähtöaikomukseen ei voi perustella.

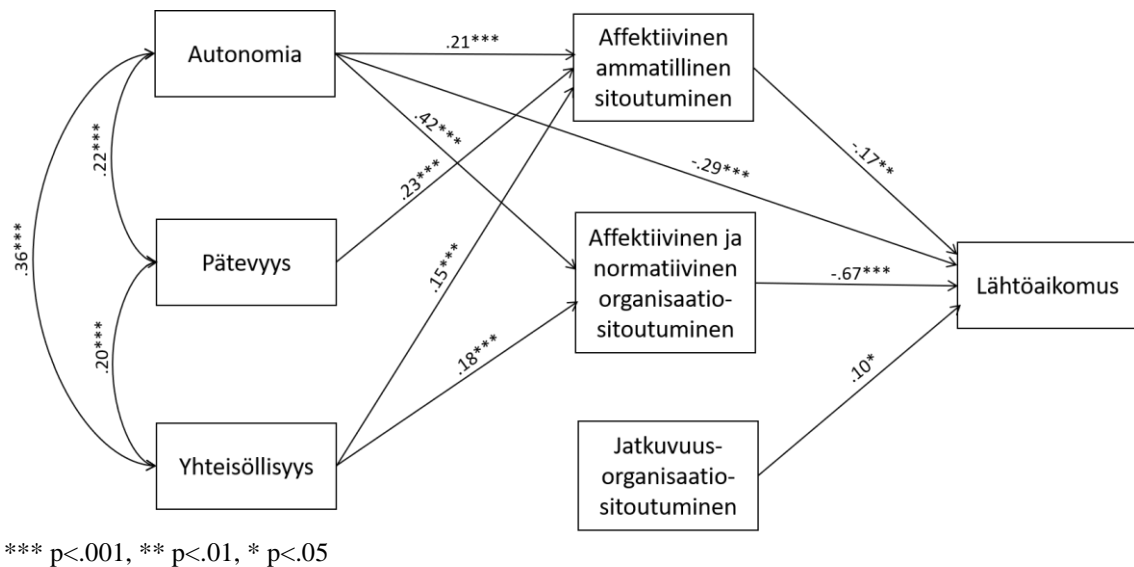
Kuviossa 7 kuvatussa mallissa psykologiset perustarpeet ovat eksogeenisiä muuttujia ja työsitoutuneisuuden muodot sekä lähtöaikomus ovat endogeenisiä eli selitettäviä muuttujia. Endogeenisiin muuttujiin on kuvatun mallin lisäksi yhdistetty virhetermit. Työsitoutuneisuuden muotoihin yhdistetyt virhetermit asetettiin korreloimaan keskenään samalla tavalla kuin työsitoutumista ja työhön panostamista tutkittaessa, sillä työsitoutuneisuuden muotoihin todennäköisesti vaikuttaa samoja ulkopuolisia tekijöitä. Jatkuvuussitoutuneisuuteen yhdistetty virhetermi yhdistettiin korreloimaan vain affektiivisen ja normatiivisen organisaatiositoutuneisuuden virhetermin kanssa, sillä niitä yhdistää sama sitoutumisen kohde. Muut muuttujat sisältävät samaa sitoutumisen muotoa eli affektiivista sitoutumista ja osittain normatiivista sitoutumista, ja sen vuoksi kaikki niiden virhetermit laitettiin korreloimaan keskenään.



KUVIO 7. Teoreettinen malli: Psykologisten perustarpeiden ja työsitoutumisen vaikutus lähtöaikomukseen

Parametrit estimoitiin tässäkin analyysissä ML-menetelmällä. Mallin tarkastelu aloitettiin tarkistamalla jokaisen yhteyden tilastollinen merkitsevyys. Asiakkaisiin sitoutumisella ja kollegoihin sitoutumisella ei ollut tilastollisesti merkitsevää vaikutusta lähtöaikomukseen, joten ne otettiin mallista kokoaan pois. Ennustetuista yhteyksistä poistettiin myös pätevyyden yhteys affektiiviseen ja normatiiviseen organisaatiositoutumiseen, sillä yhteys ei ollut tilastollisesti merkitsevä. Näiden tarkistusten jälkeen katsottiin mallin sopivuudesta kertovat testit eli χ^2 -testi sekä RMSEA, TLI ja CFI luvut. Malli ei testien mukaan ollut vielä riittävän hyvä, joten mallinnuksessa edettiin tarkastelemaan AMOS-ohjelman tuottamia muutosehdotuksia liittyen yhteyksien lisäämiseen tai poistamiseen. Muutosehdotusten pohjalta päädyttiin lisäämään malliin suora yhteys autonomiasta lähtöaikomukseen. Ihmisellä on luontainen tarve kokea toiminnassaan itseohjautuvuutta (Vasalampi 2017). Sen vuoksi kokemus autonomiasta vaikuttaa ihmisen kokemuksiin ja tunteisiin, kuten motivaation ja sitoutumisen laatuun. Kenties tarve autonomian kokemukselle on niin vahva, että se voi johtaa suoraan myös käyttäytymiseen. Ihminen todennäköisemmin viihtyy ympäristössä, jossa hän ei koe vahvaa ulkopuolista

kontrollointia. Muokkauksen jälkeen malli oli testien mukaan hyvä: $\chi^2(df=7)=10.43$, $p=.165$; RMSEA=.029, TLI .992 ja CFI .997. Valmis rakenneyhtälömalli on esitetty kuviossa 8.



KUVIO 8. Rakenneyhtälömalli: Psykologisten perustarpeiden ja työsitoutumisen vaikutus lähtöaikomukseen

Psykologisten perustarpeiden kovarianssi on mallissa esillä edellisten mallien tapaan. Autonomia vaikuttaa affektiiviseen ja normatiiviseen organisaatiositoutumiseen melko vahvasti (.42) ja puolestaan affektiiviseen ammatilliseen sitoutumiseen jonkin verran (.21). Myös pätevyys vaikuttaa affektiiviseen ammatilliseen sitoutumiseen jonkin verran (.23). Yhteisöllisyys puolestaan vaikuttaa affektiiviseen ammatilliseen sitoutumiseen (.15) sekä affektiiviseen ja normatiiviseen organisaatiositoutumiseen hieman (.18). Psykologisista perustarpeista autonomialla on myös suora yhteys lähtöaikomukseen. Autonomia vaikuttaa lähtöaikomukseen jonkin verran negatiivisesti (-.29) eli autonomian kokemus pienentää työntekijän aikomusta lähteä organisaatiosta. Työsitoutuneisuuden muodoista affektiivinen ja normatiivinen organisaatiositoutuminen on vahvassa negatiivisessa yhteydessä lähtöaikomukseen. Jatkuvuusorganisaatiositoutuminen puolestaan on pienessä positiivisessa yhteydessä lähtöaikomukseen (.10) eli jatkuvuussitoutuminen organisaatioon voi hieman kasvattaa työntekijän aikomusta lähteä organisaatiosta. Affektiivisen ammatillisen sitoutumisen yhteyttä lähtöaikomukseen tutkittiin teoreettisten perusteiden sijaan

aineistolähtöisesti ja yhteys löytyi. Affektiivinen ammatillinen sitoutuminen vaikuttaa hieman negatiivisesti lähtöaikomukseen (-.17). Affektiivisen ammatillisen sitoutumisen ja affektiivisen ja normatiivisen organisaatiositoutumisen virhetermien kovarianssi oli .19 ($p < .001$). Affektiivisen ja normatiivisen organisaatiositoutumisen ja jatkuvuusorganisaatiositoutumisen kovarianssi oli .37 ($p < .001$). Sama sitoutumisen kohde todennäköisesti yhdistää enemmän kuin sama sitoutumisen muoto ja organisaatiositoutumisen ulottuvuuksiin voi vaikuttaa toisiinsa yhteydessä olevia mallin ulkopuolisia tekijöitä.

Kuvioiden 6 ja 7 mallit testasivat hypoteeseja 8 ja 9.

Hypoteesi 8: Kollegoihin, asiakkaisiin ja organisaatioon sitoutuminen vaikuttavat negatiivisesti lähtöaikomukseen.

Hypoteesi 9: Psykologisista perustarpeista yhteisöllisyys vaikuttaa kollegoihin sitoutumisen kautta lähtöaikomukseen ja kaikki psykologiset perustarpeet vaikuttavat affektiivisen organisaatiositoutumisen kautta lähtöaikomukseen.

Hypoteesista 8 vain yksi osa piti paikkansa. Affektiivinen ja normatiivinen organisaatiositoutuminen vaikutti negatiivisesti lähtöaikomukseen. Kollegoihin tai asiakkaisiin sitoutuminen ei ollut tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä lähtöaikomukseen ja jatkuvuusorganisaatiositoutuminen oli pienessä positiivisessa yhteydessä lähtöaikomukseen negatiivisen vaikutuksen sijaan. Jatkuvuusorganisaatiositoutuneilla on todennäköisesti ristiriitainen olo; he kokevat, että organisaatiosta lähteminen aiheuttaisi haasteita, mutta heillä on kuitenkin aikomus tehdä lähtöpäätös. Kollegoihin tai asiakkaisiin sitoutuminen ei yllättäen ole yhteydessä lähtöaikomukseen, vaikka kollegat ja asiakkaat ovat tietyllä tapaa sidottuja organisaatioon. Kenties vastaajat kokevat, ettei organisaatiosta lähteminen välttämättä tarkoita vuorovaikutussuhteista luopumista vaan niiden muokkautumista muuttaen työkaveruuden tai palvelusuhteen ystävyydeksi. Affektiivinen ja normatiivinen organisaatiositoutuminen puolestaan on odotetun mukaisesti työsitoutuneisuuden muodoista selkeästi vahvimmassa yhteydessä lähtöaikomukseen ja vaikuttaen negatiivisesti työntekijän aikomukseen jättää organisaatio.

Hypoteesi 9 on osittain tosi. Yhteisöllisyyden yhteys kollegoihin sitoutumiseen jätettiin huomiotta, sillä kollegoihin sitoutuminen ei ollut tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä

lähtöaikomukseen eikä yhteisöllisyys tällöin vaikuta lähtöaikomukseen välillisesti kollegoihin sitoutumisen kautta. Kaikista kolmesta psykologisesta perustarpeesta vain kaksi eli autonomia ja yhteisöllisyys olivat yhteydessä affektiiviseen ja normatiiviseen organisaatiositoutumiseen. Pätevyyden kokemus ei ollut tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä affektiiviseen ja normatiiviseen organisaatiositoutumiseen.

5.5 Työntekijöiden jakautuminen motivaatio- ja sitoutumisryhmiin

Tässä kappaleessa tutkitaan työntekijöiden jakautumista ryhmiin motivaation sekä työsitoutumisen suhteen. Ryhmittelyanalyysi kertoo sisäisen ja ulkoisen motivaation yhteyksistä sekä työsitoutuneisuuden muotojen yhteyksistä toisiinsa. Ryhmittelyanalyysi myös tuottaa tutkimuksen kohdeorganisaatiolle tietoa siitä, minkä tyyppisiin ryhmiin työntekijät jakautuvat motivaation ja sitoutumisen suhteen ja tämä voi auttaa huomioimaan erilaiset motivoitujat ja sitoutujat organisaation kehittämistoiminnassa. Tämä tulosluku vastaa tutkimuskysymykseen 6 sekä hypoteeseihin 10 ja 11. Hypoteeseja oli luontevaa testata ryhmittelyanalyysillä, jossa työntekijät jaetaan kokemuksiensa perusteella ryhmiin eli klustereihin. Kumpaakin hypoteesia testattiin omalla analyysillä.

6. Jakautuvatko työntekijät kokemansa motivaation tai työsitoutuneisuuden suhteen ryhmiin? Jos jakautuvat niin kuinka moneen ja millaisiin ryhmiin?

Hypoteesi 10: Työntekijät jakautuvat sisäisesti motivoituneisiin, ulkoisesti motivoituneisiin, sisäisesti ja ulkoisesti motivoituneisiin sekä ei-motivoituneisiin.

Hypoteesi 11: Kollegoihin tai asiakkaisiin sitoutunut on affektiivisesti ja normatiivisesti sitoutunut organisaatioon.

Ensimmäiseksi ryhmittelyanalyysi suoritettiin sisäisen ja ulkoisen motivaation kesken. Analyysiin sisällytettiin itseohjautuvuusteorian kolme psykologista perustarvetta eli autonomia, pätevyys ja yhteisöllisyys, sillä ne ovat teorian pohjalta kiinteästi yhteydessä etenkin sisäiseen motivaatioon. Aluksi suoritettiin hierarkkinen klusterianalyysi ja mahdollista ryhmien eli klustereiden määrää arvioitiin dendogrammin avulla. Tämän jälkeen tehtiin K-keskiarvoklusterointi, jossa testattiin vaihtoehtoja ryhmien määrälle. Motivaation ja psykologisten perustarpeiden ryhmittelyssä päädyttiin kolmeen ryhmään. Alla olevassa taulukossa 6 on esitetty ryhmiin lukeutuvien työntekijöiden lukumäärät sekä arvot,

jotka he keskimääräiset saavat kutakin muuttujaa kohtaan. Ryhmittelyn ulkopuolelle jäi 44 vastaajaa, sillä heidän arvionsa olivat toisiinsa verrattuna poikkeuksellisia eivätkä he siten lukeutuneet mihinkään ryhmistä.

TAULUKKO 6. Ryhmittelyanalyysi – motivaatio ja psykologiset perustarpeet

	Ryhmä 1	Ryhmä 2	Ryhmä 3
	”Sisäisesti motivoituneet”	”Sisäisesti ja ulkoisesti motivoituneet”	”Heikommin motivoituneet”
	N=224	N=186	N=146
Autonomia	4.11	4.13	2.93
Pätevyys	4.28	4.30	3.66
Yhteisöllisyys	4.30	4.17	3.09
Sisäinen motivaatio	3.99	4.12	2.88
Ulkoinen motivaatio	1.49	3.30	2.07

Taulukosta 6 voi päätellä, että ryhmään 1 ja 2 kuuluvat kokevat melko korkeaa sisäistä motivaatiota ja kaikki kolme psykologista perustarvetta toteutuvat heidän kokemuksensa mukaan erittäin hyvin. Ryhmät erottaa kokemus ulkoisen motivaation suhteen. Ryhmää 1 voisi nimittää sisäisesti motivoituneeksi, sillä he kokevat vain hyvin vähän ulkoista motivaatiota. Ryhmän 2 jäsenet puolestaan kokevat sisäisen motivaation lisäksi myös jonkin verran ulkoista motivaatiota. Heidän sisäinen motivaationsa on myös hieman vahvempi kuin ryhmässä 1. Ryhmän 2 jäsenet ovat siis sekä sisäisesti että ulkoisesti motivoituneita eli heidän kokonaismotivaationsa määrä on suurin. Ryhmän 3 jäsenet puolestaan kokevat melko vähän motivaatiota eikä heidän psykologiset perustarpeensa tyydyty kovin hyvin. Ulkoisen motivaation suhteen he sijoittuvat ryhmien keskelle mutta sisäistä motivaatiota he kokevat muita ryhmiä selvästi vähemmän. Psykologiset perustarpeet saavat myös selvästi alemman arvon.

Tuloksista voi päätellä, että työntekijät voivat joko kokea pelkästään sisäistä motivaatiota tai he voivat olla sekä sisäisesti ja ulkoisesti motivoituneita tai heikosti motivoituneita ylipäänsä. Tulosten perusteella ei löytynyt ryhmää, joka olisi pelkästään ulkoisesti motivoitunut. Ulkoinen motivaatio muodostuu tässä tutkimuksessa sisäistyneestä ulkoisesta säätelystä ja sanallisista palkkioista. Teorialuvussa arvioitiin, että sanalliset palkkiot eivät välttämättä riitä yksin synnyttämään motivaatiota, mutta ne voivat tukea sisäistä motivaatiota. Taulukon 6 tulokset vahvistavat tätä oletusta. Kohderyhmästä ei löytynyt ryhmää, joka kokisi ulkoista motivaatiota ilman sisäistä motivaatiota. Ryhmän 1 ja 2 jäsenet kokevat sisäistä motivaatiota, mutta ryhmään 2 kuuluvat kokevat myös ulkoista motivaatiota sekä hieman ryhmää 1 enemmän sisäistä motivaatiota. Voi siis olla, että ulkoinen motivaatio tukee sisäistä motivaatiota, mutta vain silloin, kun psykologiset perustarpeet tyydyttyvät. Ryhmistä voidaan nimittäin tehdä havainto, että psykologisten perustarpeiden tyydyttyminen on todennäköisesti yhteydessä sisäisen motivaation kokemiseen, sillä havaittavissa on yhteisvaihtelua. Ryhmän 3 alhaista motivaatiota voi selittää se, että psykologiset perustarpeet eivät saa kovin korkeaa arvoa eivätkä ne siis tue sisäistä motivaatiota.

Edellä suoritettu ryhmittelyanalyysi testasi hypoteesia 10:

Hypoteesi 10: Työntekijät jakautuvat sisäisesti motivoituneisiin, ulkoisesti motivoituneisiin, sisäisesti ja ulkoisesti motivoituneisiin sekä ei-motivoituneisiin.

Hypoteesi ei täysin pitänyt paikkansa, sillä ryhmittelyn perusteella työntekijöistä on erotettavissa sisäisesti motivoituneet, sisäisesti ja ulkoisesti motivoituneet sekä ei-motivoituneet, mutta pelkästään ulkoisesti motivoituneiden ryhmää ei tästä kohderyhmästä löytynyt. Tulos voi johtua siitä, että täysin ulkoisesti säädellyn motivaation sijaan mitattiin sisäistettyä ulkoista motivaatiota ja ulkoisia sanallisia palkkioita. Toisin sanoen selitys voisi olla se, etteivät aineettomat rangaistukset ja palkkiot yksin riitä motivoimaan yksilöä vaan ulkoisen motivaation rooli voi olla sisäistä motivaatiota tukeva. Sisäinen motivaatio näyttäisi olevan siltä kannalta vahvempi motivaation muoto, että se voi esiintyä myös ilman ulkoista motivaatiota. Pelkästään sisäisesti motivoituneita on eniten (N=224), sisäisesti ja ulkoisesti motivoituneita jonkin verran vähemmän (N=186) ja heikosti motivoituneita vähiten (N=146). Heikosti motivoituneita on kuitenkin neljäsosa kaikista vastaajista (N=600) eli heidän työmotivaatiotaan pitäisi yrittää kasvattaa.

Ryhmittelyanalyysi suoritettiin myös työsitoutuneisuuden osalta. Analyysin perusteella näyttäisi siltä, että työsitoutuneisuuden muodot korreloivat keskenään siten, että toiset työntekijät ovat sitoutuneempia sekä ammattiinsa, kollegoihinsa, asiakkaisiinsa että organisaatioonsa ja toiset ovat heikommin sitoutuneita näihin kaikkiin. Optimaalista ryhmien eli klustereiden määrää testattiin hierarkkisella klusteroinnilla sekä K-keskiarvo-klusteroinnilla, mutta useampia ryhmiä ei löytynyt. Klusterien lisääminen ei muuttanut tuloksen tulkintaa. Tarkemmat korrelaatiot on esitetty myöhemmin taulukossa 8 (s. 87). Koska korrelaatiotaulukosta selviää, että psykologiset perustarpeet näyttäisivät sisäisen motivaation lisäksi olevan yhteydessä myös kaikkiin työsitoutuneisuuden muotoihin lukuun ottamatta jatkuvuusorganisaatiositoutuneisuutta, työsitoutuneisuuden ryhmittelyä testattiin myös psykologisten perustarpeiden kanssa. Tulos ei käytännössä muuttunut, mutta psykologiset perustarpeet tuovat oman näkökulmansa ryhmittelyyn. Ryhmiä on kaksi. Toisessa ryhmässä koetaan vahvempaa sitoutumista ja psykologiset perustarpeet toteutuvat paremmin. Toisessa ryhmässä sitoutuminen on heikompaa ja psykologisten perustarpeiden tyydyttymisen kokemus on myös heikompi. Tulos on linjassa edellisen luvun rakenneyhtälömallinnuksien tuloksiin siitä, että psykologiset perustarpeet ovat sisäisen motivaation lisäksi yhteydessä myös työsitoutumiseen. Taulukossa 7 on esitelty syntyneet ryhmät työsitoutuneisuuden ja psykologisten perustarpeiden osalta. Ryhmitteilyn ulkopuolelle jäi 41 vastaajaa, sillä heidän vastauksensa olivat poikkeuksellisia eivätkä ne lukeutuneet mihinkään ryhmään.

TAULUKKO 7. Ryhmittelyanalyysi – työsitoutuminen ja psykologiset perustarpeet

	Ryhmä 1	Ryhmä 2
	”Heikommin sitoutuneet”	”Sitoutuneet”
	N=296	N=263
Affektiivinen ammatillinen sitoutuminen	3.66	4.56
Normatiivinen ammatillinen sitoutuminen	2.27	3.80
Kollegoihin sitoutuminen	3.00	4.13
Asiakkaisiin sitoutuminen	3.41	4.40
Affektiivinen ja normatiivinen organisaatiositoutuminen	1.91	3.36
Jatkuvuusorganisaatiositoutuminen	1.45	2.10
Autonomia	3.51	4.14
Pätevyys	3.95	4.33
Yhteisöllisyys	3.62	4.30

Yllä esitetty ryhmittelyanalyysi testasi hypoteesia 11:

***Hypoteesi 11:** Kollegoihin tai asiakkaisiin sitoutunut on affektiivisesti ja normatiivisesti sitoutunut organisaatioon.*

Kaikkien työsitoutuneisuuden muotojen yhteyttä toisiinsa ei voitu ennustaa eikä ryhmiä voitu motivaation tavoin tarkkaan ennustaa teorian pohjalta. Ryhmittelyanalyysillä testattiin lähinnä aineistolähtöisesti, jakautuuko työntekijät erilaisiin ryhmiin ja voidaanko työsitoutuneisuudesta muodostaa tiettyjä ryhmiä. Kuten jo kerrottiin, useampia ryhmiä ei syntynyt vaan kaikki työsitoutuneisuuden muodot näyttäisivät vaihtelevan yhtäaikaaisesti samaan suuntaan. Näin ollen hypoteesi 11 ei kumoudu eli kollegoihin tai asiakkaisiin sitoutunut työntekijä on myös vahvemmin organisaatioonsa affektiivisesti ja normatiivisesti sitoutunut kuin työntekijä, joka ei koe yhtä vahvaa kollegoihin tai asiakkaisiin sitoutumista. Sitoutuneempi työntekijä näyttäisi kuitenkin olevan vahvemmin sitoutunut myös muilla työsitoutuneisuuden osa-alueilla ja myös kokemus psykologisten perustarpeiden

täyttymisestä on vahvempaa. Tulos tukee näkemystä siitä, että työsitoutuneisuuden muodot useimmiten täydentävät toisiaan (Klein ym. 2009).

5.6 Motivaation ja työsitoutumisen yhteys

Tutkimuksen tehtävänä oli selvittää myös motivaation ja sitoutumisen yhteyttä. Alaluvussa 5.5 hahmotettiin motivaation ja psykologisten perustarpeiden sekä sitoutumisen ja psykologisten perustarpeiden yhteisvaihtelua. Tässä kappaleessa esitetään korrelaatiot sisäisen ja ulkoisen motivaation välillä sekä työsitoutuneisuuden muotojen välillä. Motivaatiota ja sitoutumista on tähän saakka tutkittu erikseen. Tässä kappaleessa kuvataan myös motivaation ja sitoutumisen keskinäistä yhteyttä korrelaatioiden avulla. Yhteyttä tutkitaan tutkimuskysymyksellä 7, johon on liitetty hypoteesit 12 ja 13.

7. Onko sisäinen ja ulkoinen motivaatio sekä ammatillinen, kollegoihin, asiakkaisiin tai organisaatioon sitoutuminen yhteydessä toisiinsa?

Hypoteesi 12: Sisäinen motivaatio on yhteydessä affektiivisen ammatillisen ja organisaatioon sitoutumisen kanssa sekä kollegoihin ja asiakkaisiin sitoutumisen kanssa.

Hypoteesi 13: Ulkoinen motivaatio on yhteydessä jatkuvuusorganisaatiositoutuneisuuden kanssa.

Yllä on kuvattu teorian pohjalta ennustetut yhteydet, mutta yhteyksiä voi löytyä myös muiden motivaation ja sitoutumisen muotojen väliltä. Yhteyksiä tutkittiin aluksi korrelaatioiden avulla laskemalla Pearsonin korrelaatiokertoimet. Tulokset on esitetty taulukossa 8. Korrelaatio on hyvä analyysitapa silloin, kun halutaan tutkia muuttujien välistä yhteisvaihtelua ja lineaarista yhteyttä (Nummenmaa 2009).

TAULUKKO 8. Motivaation ja sitoutumisen korrelaatiot

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Sisäinen motivaatio	1							
2. Ulkoinen motivaatio	.19**	1						
3. Affekt. ammat. sitoutuminen	.70**	.13**	1					
4. Norm. ammat. sitoutuminen	.50**	.37**	.51**	1				
5. Kollegoihin sitoutuminen	.46**	.22**	.43**	.43**	1			
6. Asiakkaisiin sitoutuminen	.50**	.17**	.53**	.45**	.40**	1		
7. Affekt.norm. org.sitoutuminen	.64**	.33**	.48**	.64**	.56**	.51**	1	
8. Jatkuvuus-org.sitoutuminen	.17**	.47**	.12**	.39**	.26**	.18**	.48**	1

** p<.01

Korrelaatiotaulukon perusteella hypoteesi 12 pitää paikkansa. Sisäinen motivaatio korreloi vahvasti affektiivisen ammatillisen sitoutumisen (.70) ja affektiivisen ja normatiivisen organisaatiositoutuneisuuden (.64) kanssa. Affektiivinen ja normatiivinen organisaatiositoutuneisuus on tässä yhteydessä yhdistetty yhdeksi muuttujaksi, joten tulosten pohjalta ei voida tietää korreloisiko sisäinen motivaatio eri tavoin affektiivisen ja normatiivisen organisaatiositoutuneisuuden kanssa. Sisäinen motivaatio korreloi myös melko vahvasti kollegoihin sitoutumisen (.46) ja asiakkaisiin sitoutumisen (.50) kanssa, mikä vahvistaa hypoteesin 9. Sen lisäksi sisäinen motivaatio korreloi melko vahvasti myös normatiivisen ammatillisen sitoutumisen kanssa (.50). Sisäisen motivaation korrelaatio jatkuvuusorganisaatiositoutumisen kanssa on vähäisempää (.17).

Ulkoinen motivaatio puolestaan korreloi eniten jatkuvuusorganisaatiositoutumisen kanssa (.47). Korrelaatio on melko vahvaa, joten myös hypoteesi 13 pitää paikkansa. Ulkoisella motivaatiolla on jonkin verran pientä positiivista korrelaatiota myös muiden

työsitoutuneisuuden muotojen kanssa (.13, .37, .22, .17, .33). Selitys voi olla se, että myös ulkoinen motivaatio kiinnittää työntekijää työhönsä, jolloin se synnyttää työsitoutuneisuutta. Toinen selitys voi olla se, että sisäisellä ja ulkoisella motivaatiolla on tässä tutkimuksessa pientä korrelaatiota keskenään (.19), ja sisäinen motivaatio puolestaan on yhteydessä moniin työsitoutuneisuuden muotoihin.

Sisäisellä ja ulkoisella motivaatiolla on tosiaan pientä positiivista korrelaatiota keskenään, mihin alaluvun 5.5 ryhmittelyanalyysi ja taulukon 6 (s. 82) tulokset alustavasti jo viittasivat. Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa sisäinen ja ulkoinen motivaatio eivät siis näytä olevan toisiaan poissulkevia. Taulukossa 6 esitetyn ryhmittelyanalyysin tulokset myös viittaavat vaikutussuhteen kulkevan niin, että sisäinen motivaatio tai psykologisten perustarpeiden toteutuminen voivat synnyttää ulkoista motivaatiota. Sisäisen motivaation vahvistaminen on siis tärkeämpää kuin ulkoinen motivointi ja aiempien analyysien perusteella psykologisten perustarpeiden tyydyttymisen varmistaminen on yksi tärkeä keino sisäisen motivaation ja kokonaismotivaation kasvattamiseen.

Alaluvun 5.5 ryhmittelyanalyysissa selvisi myös, että työsitoutuneisuuden muodot todennäköisesti korreloivat keskenään. Kyseisen analyysin tulokset ovat esitettynä taulukossa 7 (s. 85). Myös taulukosta 8 (s. 87) nähdään, että kaikki työsitoutuneisuuden muodot korreloivat positiivisesti keskenään vahvasti tai vähintään jonkin verran. Hieman pienempää positiivista korrelaatiota on ainoastaan jatkuvuusorganisaatiositoutuneisuuden ja affektiivisen ammatillisen sitoutumisen välillä (.12) ja jatkuvuusorganisaatiositoutuneisuuden ja asiakkaisiin sitoutuneisuuden välillä (.18). Suurin työsitoutuneisuuden muotojen välinen korrelaatio on affektiivisen ja normatiivisen organisaatiositoutuneisuuden ja normatiivisen ammatillisen sitoutumisen välillä (.64). Yhteyttä voi selittää taipumus normatiivisen sitoutumiseen, oli kyse ammatista tai organisaatiosta.

6 Luotettavuus

Tutkimuksessa tutkittiin motivaatiota, työsitoutumista ja psykologisia perustarpeita sekä niiden yhteyttä työhön panostukseen ja lähtöaikomukseen. Kohderyhmänä toimivat erään suomalaisen sosiaali- ja terveysalan organisaation hoivatyöntekijät. Koostin tutkimuksen toteutusta varten tutkimuskyselyn, jossa hyödynsin aiemmissa tieteellisissä tutkimuksissa käytettyjä motivaation ja sitoutumisen tutkimiseen kehitettyjä psykologisesti validoituja mittareita. Mittareita täytyi hieman muokata kontekstiin sopivaksi, joten mittareiden luotavuuden tarkastelu on hyvin tärkeää. Arvioin tässä luvussa erityisesti rakentamani tutkimuskyselyn ja sen sisältämien mittareiden luotettavuutta sekä tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä myös laajemmin.

Luotettavuutta voidaan tarkastella arvioimalla tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteettia. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta (Metsämuuronen 2011). Toisin sanoen reliabiliteettia arvioimalla pyritään selvittämään, ovatko mitatut tulokset johdonmukaisia eli antaisiko mittari samansuuntaisia tuloksia, jos tutkimus toistettaisiin täysin samalla lailla. Mittarin reliabiliteettia on mahdollista arvioida muutamalla eri tavalla, joista yksi on sisäisen konsistenssin arviointi Cronbachin alfan avulla (Metsämuuronen 2011). Tutkimuksen mittareiden ja muuttujien arviointi aloitettiin jo menetelmäluvussa. Luvussa 4.3 on esitetty Cronbachin alfan arvot, jotka ovat kaikkien tutkimuksen summamuuttujien osalta korkeat. Summamuuttujien sisäinen konsistenssi on siis hyvä eli väittämät mitaavat samaa käsitettä.

Ennen sisäisen konsistenssin testaamista suoritin myös muutamia faktorianalyyseja, sillä muutamit mitatut käsitteet ovat teorian pohjalta lähikäsitteitä. Faktorianalyysien tuloksien myötä muokkasin summamuuttujien kokonaisrakennetta hieman teorian pohjalta muodostamastani suunnitelmasta. Organisaatiositoutuneisuudesta ei muodostunut kolmea eri summamuuttujaa vaan affektiivinen ja normatiivinen organisaatiositoutuneisuus yhdistettiin tässä tutkimuksessa yhdeksi muuttujaksi. Jatkuvuussitoutuneisuuden summamuuttujasta puolestaan pudotettiin pois yksi väittämä, sillä se mittasi faktorianalyysin mukaan myös affektiivista ja normatiivista organisaatiositoutumista. Väite oli: ”Minun olisi hyvin vaikea lähteä organisaatiosta, vaikka niin haluaisinkin”. Kuten jo aiemmin mainitsin, väittämä oli monitulkintainen eli epäjohdonmukaisesti muodostettu.

Ammatillisen sitoutumisen osalta affektiviinen ja normatiivinen sitoutuminen säilytettiin erillisinä summamuuttujina. Jatkuvuussitoutuneisuutta ei ammatillisen sitoutumisen osalta mitattu. Sisäisen motivaation osalta mitattiin sekä täysin sisäistä säätelyä ja integroitua säätelyä, jotka teorian pohjalta ovat erilliset, mutta lähekkäiset käsitteet. Tässä tutkimuksessa ne yhdistettiin faktorianalyysin pohjalta yhdeksi summamuuttujaksi. Muiden käsitteiden osalta faktorianalyysia ei tehty, sillä tarkoituksena oli testata lähikäsitteiden suhdetta ja sitä, jakautuvatko väittämät niille summamuuttujille, joita niiden oli tarkoitus mitata.

Faktorianalyysien pohjalta muokkasin suunnitelmaa muuttujien kokonaisrakenteesta, ja tämän jälkeen Cronbachin alfan arvot olivat sen verran korkeat, ettei muita muokkauksia tarvinnut tehdä summamuuttujien rakenteisiin. Cronbachin alfan arvojen mukaan tutkimuksen mittareiden reliabiliteetti eli sisäinen konsistenssi oli hyvä. Reliabiliteettia eli tutkimuksen toistettavuutta voi arvioida myös laajemmin. Tutkimuksesta ja sen ajankohdasta tiedotettiin kohderyhmän työntekijöitä ja heidän esimiehiään etukäteen. Vastaamiseen annettiin aikaa kaksi viikkoa ja vastaamiseen ohjeistettiin varaamaan 15-20 minuuttia. Hoivatyö on usein kiireistä ja on mahdollista, että osa vastaajista on joutunut vastaamaan kiireessä. Tällöin on mahdollista, ettei omia kokemuksia ole ehtinyt pohtia kovin syvällisesti. Aineistonkeruun ajankohta oli toisaalta hyvä, sillä kysely suoritettiin tammi-kuun viimeisillä viikoilla. Joulupyhien jälkeen on jo palattu normaaliin arkeen, mutta työntekijät ovat saattaneet reflektoida kokemuksiaan työtänsä kohtaan edellisen vuoden loppupuolella. Vuodenvaihteessa ihmiset usein refleктоivat elämäänsä liittyviä osa-alueita ja tekijöitä.

Arvioin tutkimuksen toistettavuuden kokonaisuudessaan hyväksi, mutta luotettavuuteen kuuluu myös tutkimuksen ja sen mittareiden pätevyys. Vaikka mittari näyttäisi olevan reliabiliteetin suhteen luotettava, on mahdollista, että mittari mittaa johdonmukaisesti vääriä asioita. Validiteetti kertoo tutkimuksen ja mittarin pätevyydestä eli siitä, onko mittarilla mitattu juuri niitä tekijöitä, joita on ollut tarkoitus mitata. Pätevyyttä voidaan arvioida ulkoisen ja sisäisen validiteetin avulla. Sisäinen validiteetti kertoo mittarin luotettavuudesta, ja sitä voidaan arvioida muun muassa sisällön validiuden ja käsitevalidiuden kautta (Metsämuuronen 2011). Sisällön validius tarkoittaa, että väitteet ovat oikein operationalisoitu teorian pohjalta ja ne kattavat ilmiön tarpeeksi hyvin. Käsitevalidius tarkoittaa sisäistä validiteettia hieman syvemmällä tasolla. Metsämuuronen (2011) mukaan

käsitevalidius on kunnossa, jos tiettyä käsitettä mittaavat väittämät tai kysymykset korreloivat keskenään systemaattisemmin kuin muiden, toisia käsitteitä mittaavien väittämien kanssa.

Oletan kaikkien muuttujien mittareiden sisällön validiuden melko hyväksi, sillä käytin tutkimuksessa valmiita mittareita, joita muokkasin kontekstiin sopivaksi. Uskon siis, että käsitteet on oikein operationalisoitu teorian suhteen ja että ne kattavat ilmiöt tarpeeksi hyvin. Tutkimuskyselyssä oli useita mittaristoja useista lähteistä, jotka kukin mittasivat eri asioita. Mittaristoja ei poimittu kokonaisina, jottei tutkimuskyselyn kokonaispituudesta tulisi liian suuri, joka itsessään voisi vaarantaa tulosten luotettavuutta. Käsitteiden mittareihin poimittiin kontekstiin sopivat väittämät. Väittämien valinnassa tein tarkkaa arviointia sen suhteen, ettei mittarista jää puuttumaan mitään olennaista käsitettä kuvaavaa näkökulmaa. Mittaristot myös käännettiin englannista suomeksi ja käännöksissä pyrin säilyttämään väittämien ytimen mahdollisimman hyvin kuitenkin turvaten väittämien yksinkertaisen tulkinnan. Väittämät pyrittiin esittämään niin, että ne ovat helposti ymmärrettäviä ja yksiselitteisiä. Nostan kuitenkin muutamia huomioita koskien sisällön validiutta seuraavaksi esiin.

Yksi tutkimuskyselyssä ollut väittämä jätettiin huomiotta. Jatkuvuussitoutuneisuutta mittaanut väittämä: ”Minun olisi hyvin vaikea lähteä organisaatiosta, vaikka niin haluaisinkin” osoittautui monitulkintaiseksi. Väittämän tarkoituksena oli kuvata tilannetta, jossa työntekijä haluaisi lähteä organisaatiosta, mutta se olisi vaikeaa tehdä esimerkiksi vähäisten vaihtoehtojen tai mahdollisten henkilökohtaisten uhrauksien vuoksi. Väittämä on kuitenkin mahdollista tulkita niin, että lähteminen on vaikeaa esimerkiksi sen vuoksi, että kokee velvollisuuden tuntoa organisaatiota kohtaan. Työntekijälle voi myös syntyä halu lähteä esimerkiksi ammatillisen kehittymisen tai paremman palkan vuoksi, mutta emotionaalinen sitoutuminen organisaatioon tekee lähdön vaikeaksi ja herättää ristiriitaisen tunteen lähtöpäätöksestä. Väittämä latautuikin faktorianalyysissä jatkuvuussitoutumisen lisäksi myös affektiiviselle ja normatiiviselle sitoutumiselle, jonka vuoksi se jätettiin kokonaan huomiotta summamuuttujien muodostuksessa.

Mittareiden rakennus onnistui pääosin hyvin, mutta eräs kriittinen kohta oli ulkoisen motivaation mittarin muodostus. Ulkoista motivaatiota mittaavat väittämät mittasivat kahta asiaa: sisäistynyttä ulkoista säätelyä ja sanallisia palkkioita. Se, että tutkimuksessa ei

mitattu täysin ulkoista säätelyä ja aineellisia palkkioita ja rangaistuksia oli tietoinen päätös. Aluksi ajatuksena oli mitata sen sijaan sisäistettyä ulkoista säätelyä. Väittämiä muokatessa kontekstiin sopivaksi ja suomen kielelle kääntäessä osasta väittämistä tuli enemmän ulkoisia sanallisia palkkioita kuvaavia mittareita kuin sisäistettyjä ulkoisia palkkioita ja rangaistuksia kuvaavia. Esimerkiksi hyvän suorituksen tavoittelu sen vuoksi, että nauttii kehuja saamisesta, on eri asia kuin hyvän suorituksen tavoittelu sen vuoksi, että voi kokea ylpeyden tunnetta omasta menestyksestä. Usein nämä saattavat kulkea käsi kädessä arkielämässä, mutta ensimmäisessä tapauksessa palkkio tuotetaan ulkoa ja toisessa tapauksessa palkkio tuotetaan sisältä, vaikka se onkin ulkoisesti säädelty. Tulosten tulkinnaassa on kuitenkin huomioitu, että ulkoinen motivaatio on sisältänyt väittämiä koskien sisäistä ulkoista säätelyä sekä sanallisia palkkioita.

Seuraavaa mittausta varten tulisi myös tarkastella uudelleen affektiivisen ja normatiivisen organisaatiositoutumisen mittareita sekä sisäisen motivaation osalta täysin sisäisen säätelyn ja integroidun säätelyn mittareita. Affektiivisen ja normatiivisen organisaatiositoutuneisuuden on myös aiemmin huomattu korreloivan keskenään positiivisesti (ks. Menezes ym. 2015), mutta ne ovat erillisiä organisaatiositoutuneisuuden ulottuvuuksia. On mahdollista, että tässä kohderyhmässä yhteisvaihtelu sattui olemaan hyvin suurta, mutta mittaria voi myös olla tarpeen korjata. Meyerin & Allenin (1991) organisaatiositoutuneisuuden kolmen ulottuvuuden mittaria on kritisoitu siitä, että affektiivisen ulottuvuuden mittari mittaa enemmän kokemusta organisaatiosta ja siellä työskentelystä, kun puolestaan normatiivisen ja jatkuvuussitoutuneisuuden mittarit sisältävät enemmän suoria lähtemiin viittaavia väitteitä (Jaros 2007). Normatiivisen organisaatiositoutuneisuuden mittari ei kenties liitteessä 1 esitetyn väittämäpatteriston kautta mitannut normatiivista sitoutumista kuvaavaa velvollisuudentuntoa organisaatiossa toimimista kohtaan vaan enemmänkin lojaaliutta, joka on syntynyt affektiivisen sitoutumisen kautta.

Samanlainen tarkastelu on tarpeen sisäisen motivaation mittareille. Integroidun säätelyn mittaria on haastavaa operationalisoida, sillä täysin ulkoisen ja täysin sisäisen motivaation väliin mahtuu useampi motivaation muoto ja osa niistä on käsitteellisesti hyvin lähellä toisiaan. Vaikka Decin & Ryanin (2000) mukaan integroitu säätely ei voi sisäistyä täysin eli muuttua täysin sisäiseksi säätelyksi, mielestäni toiminnan linkittyminen omiin arvoihin ja henkilökohtaisiin arvoihin voi synnyttää aitoa kiinnostusta toimintaa kohtaan ja kokemuksen toiminnan mielekkyydestä. Integroitu säätely eli sisäistetty motivaatio ja

täysin sisäinen säätely todennäköisesti kulkevat usein käsi kädessä varsinkin työelämässä, jossa toimintaa ei juuri koskaan tehdä vain omaksi iloksi. Integroitua säätelyä ja täysin sisäistä säätelyä olisi kuitenkin mielenkiintoista tutkia myös erillisinä motivaation muotoina, joten seuraavaa tutkimusta varten mittareita tulisi hieman muokata korostamaan paremmin kummankin käsitteen ydintä.

Mittareiden sisällön validiuden lisäksi arvioitiin käsitevalidiutta. Arviointia varten tarkasteltiin kaikkien kyselyn väittämien eli yksittäisten muuttujien keskinäistä korrelaatiota. Käsitevalidius oli hyvä, sillä pääosin kaikkien käsitteiden mittareihin lukeutuvat väittämät korreloivat keskenään enemmän kuin muiden väittämien kanssa. Korrelaatioita tarkastelemalla esiin nousi samat huomiot, jotka aiemmin käsitellyissä faktorianalyseissa tuli esiin. Affektiivisen ja normatiivisen organisaatiositoutuneisuuden sekä täysin sisäisen motivaation ja integroidun motivaation mittareiden väittämät korreloivat keskenään yhtä paljon kuin mittareiden sisäisesti. Korrelaatiotaulukosta myös huomasi jatkuvuussitoutuneisuuden mittariin kuuluneen väittämän ”Minun olisi hyvin vaikea lähteä organisaatiosta, vaikka niin haluaisinkin” melko vahvan korrelaation myös normatiivisen ja affektiivisen organisaatiositoutuneisuuden mittareiden kanssa jatkuvuussitoutuneisuuden mittariin kuuluneiden väittämien lisäksi. Nämä huomiot tulivat esiin jo faktorianalyysien kautta ja ne käsiteltiin edellä. Muita huomiota käsitevalidiuden arvioinnista ei herännyt. Myös ulkoisen motivaation mittarin neljä väittämää korreloivat keskenään enemmän kuin muiden mittareiden kanssa, vaikka mittari sisälsi sanallisiin palkkioihin sekä sisäistettyyn ulkoiseen motivaatioon viittaavia väittämiä. Kummassakin on toisaalta kyse aineettomiin palkkioihin ja rangaistuksiin pohjautuvasta ulkoisesta motivaatiosta.

Mittarin luotettavuutta voi arvioida myös pohtimalla, ovatko mittarit ohjanneet työntekijöitä vastaamaan tietyllä tavalla. Onko mahdollista, että tietyllä tapaa negatiivisempia tai ei-tavoiteltavia kokemuksia kuten jatkuvuusorganisaatiositoutuneisuutta tai ulkoista motivaatiota on mitattu väittämillä, joiden sävy ohjaa valitsemaan pienemmän arvon Likertasteikolta? Mittareissa esiintyvien väittämien kieliasuun voi vaikuttaa tutkijan oma tai teoriapohjan asettama mielipide siitä, millaiset tulokset ovat positiivisia tuloksia. Sisällön validiuden tai käsitevalidiuden arviointi ei välttämättä tavoita tätä näkökulmaa. Tuloksien kallistamista tiettyyn suuntaan tulee kaikissa tutkimuksissa välttää, mutta alitajuntaisesti se on mahdollista etenkin tilanteissa, joissa teoria olettaa tietyt kokemukset positiiviseksi tai negatiiviseksi. Mittareiden positiivisen tai negatiivisen sävyn tunnistaminen voi myös

olla tutkijalle vaikeaa, sillä tutkijalla on henkilökohtaiset näkemykset siitä, mihin väittämiin annetaan ihanteellisessa tilanteessa korkeat arvot ja mihin pienet. Mittareiden validiteetilla on kuitenkin tässä tutkimuksessa vahva pohja, sillä kaikkia käytettyjä mittareita on käytetty useissa aiemmissa tieteellisissä tutkimuksissa. Mittarit on esitelty luvussa 4.2 ja tutkimuskysely on esillä liitteessä 1.

Tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden arviointiin kuuluu myös ulkoisen validiteetin arviointi. Ulkoinen validiteetti kertoo, kuinka laajasti ja luotettavasti tutkimuksen tuloksia voidaan yleistää (Metsämuuronen 2011). Tämän tutkimuksen kohderyhmänä oli hoivatyöntekijöitä eräästä suomalaisesta sosiaali- ja terveysalan organisaatiosta. Kaikki organisaatioon työntekijät eivät osallistuneet tutkimukseen ja kaikki kohderyhmään valitut eivät vastanneet tutkimuskyselyyn. Kohderyhmän vastausprosentti oli 30%. Tutkimuksen tuloksia voi melko hyvin yleistää koko kohderyhmään, sillä taustamuuttujien jakaumat edustavat hyvin koko kohderyhmän jakaumia sukupuolen, iän ja organisaatiossa vietettyjen työvuosien suhteen. Aineiston jakautuminen taustamuuttujien suhteen on esitetty alaluvussa 4.1. On kuitenkin mahdollista, että tutkimukseen vastasi erityisen motivoituneet tai sitoutuneet työntekijät tai ne työntekijät, joilla on negatiivisempi kokemus näiden suhteen. Työntekijät, jotka kokevat, ettei heillä ole erityisen positiivista tai negatiivista sanottavaa, saattavat jättää tutkimuskyselyyn vastaamatta. Aineiston kuitenkin todettiin olevan likimain normaalisti jakautunut tutkimuksen muuttujien suhteen ja vastaukset eivät painotu negatiiviseen ja positiiviseen ääripäähän. Toisaalta Likert-asteikon keskelle asettuvat vastaukset tai normaalijakauman huippu voivat edustaa jompaa kumpaa ääripäätä kohderyhmän kokemuksista eli erityisen motivoituneita ja sitoutuneita tai heikommien motivoituneita ja sitoutuneita. Aineistoa tarkastelemalla ei voida varmuudella sanoa, kuinka hyvin muuttujien keskiarvot ja analyysien tulokset edustavat koko kohderyhmän kokemuksia. Puuttuvat vastaukset ja niiden mahdollinen rooli tulee aina pitää mielessä tulosten tulkinnassa. Taustamuuttujien jakaumat ja muuttujien normaalijakautuneisuus kuitenkin vahvistavat omalta osaltaan oletusta otoksen edustavuudesta koko kohderyhmään verrattuna.

Tuloksia voi harkiten yleistää muihin samantyyppisissä tehtävissä toimiviin työntekijöihin tutkimuksen kohdeorganisaation sisällä, sillä organisaation toimintatavat ja kulttuuri todennäköisesti vaikuttavat työntekijöiden asenteisiin työtä kohtaan eli esimerkiksi motivaatioon ja työsitoutumiseen, jotka olivat tämän tutkimuksen keskiössä. Tuloksia voi

varoen yleistää myös muissa organisaatioissa työskenteleviin hoiva-alan työntekijöihin, sillä työn ydin on hyvin samanlainen myös muissa ympäristöissä. Laajempien yleistyksiin tulisi suhtautua melko kriittisesti, sillä toisen alan työntekijät voivat kokea motivaation ja sitoutumisen työtä kohtaan eri tavoin. Tuloksiin voi vaikuttaa myös suomalainen kulttuuri eli tuloksia voi kenties yleistää vain maihin, joissa on samantyyppinen kulttuuri ja tapa suhtautua työhön.

Luotettavuutta on tarkasteltu validiteetin ja reliabiliteetin kautta, keskittyen erityisesti mittarin luotettavuuteen ja pätevyyteen. Tutkimustulosten luotettavuutta voi tarkastella myös arvioiden tehtyjä analyysseja ja niiden rajoituksia. Olen tulosten raportoinnin yhteydessä nostanut esiin muutamia analyysseihin liittyviä huomioita, jotka tulee pitää mielessä johtopäätöksiä muodostaessa. Kaikkia toteutettuja analyysseja yhdistää se, että yhteyksiin ja vaikutussuhteisiin voivat vaikuttaa tutkimuksen ulkopuoliset muuttujat. Erityisesti motivaation ja työsitoutumisen välisiä korrelaatioita voivat selittää myös ulkopuoliset tekijät, sillä korrelaatioissa on kyse yhteisvaihtelusta eikä vaihtelun laatu tai määrä kerro, mikä vaihtelun aiheuttaa. Rakenneyhtälömalleissa endogeenisiin muuttujiin yhdistettiin virhetermit. Teoreettisiin perusteluihin pohjaten osan virhetermien välille asetettiin korrelaatioita, vaikka polkumalleissa näin ei periaatteessa tulisi tehdä (Billings & Wroten 1978). Virhetermien korrelaatioita perusteltiin myös sillä, etteivät ne vaarantaneet tietyn vaikutussuhteen tulkintaa, sillä virhetermejä laitettiin korreloimaan vain muuttujien välille, joilla ei mallissa ollut keskinäistä vaikutussuhdetta. Polkumallien tarkoituksena oli lähtökohtaisesti kuvata työhön panostukseen ja lähtöaikomukseen vaikuttavia tekijöitä, eikä motivaation tai sitoutumisen muotoja laitettu korreloimaan sen vuoksi keskenään. Polkumalleissa eli rakenneyhtälömalleissa, jotka eivät sisällä latentteja muuttujia, yhteydet voivat kulkea vain yhteen suuntaan (Nummenmaa 2009). Rakenneyhtälömalleja voidaan pitää melko luotettavina, sillä teoreettisiin malleihin tehtiin vain teoreettisesti perusteltuja muutoksia ja lopulliset mallit olivat kaikkien huomioitujen testien ja raja-arvojen mukaan hyviä ja aineistoon sopivia.

7 Yhteenveto ja pohdinta

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia motivaation ja sitoutumisen nykytilaa ja keskinäisiä yhteyksiä sekä niiden vaikutusta työkäyttäytymiseen suomalaisessa sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa. Taustavaikuttajina tutkittiin itseohjautuvuusteorian psykologisia perustarpeita, jotka aiemman tutkimuksen mukaan ovat tärkeitä sisäisen motivaation kannalta, mutta jotka osoittautuivat merkitykselliseksi myös työsitoutumisen ja ulkoisen motivaation kannalta. Erityisesti psykologisten perustarpeiden vaikutus työsitoutumiseen tuotti uutta tietoa, sillä aiemmin itseohjautuvuusteorian psykologiset perustarpeet on linkitetty vahvasti vain sisäiseen motivaatioon (ks. Deci & Ryan 2000). Motivaatiolla sekä sitoutumisella on pitkät teoriataustat. Motivaatioteorioissa Decin ja Ryanin (1985a; 2000) itseohjautuvuusteoria on yksi keskeinen teoria-alue. Puolestaan työsitoutumisen osalta Meyerin ja Allenin (1991) teoria sitoutumisen kolmesta muodosta on ollut merkittävä, sillä se on laajentanut käsitystä sitoutumisesta ja sitä on myöhemmin sovellettu organisaatiositoutumisen lisäksi myös muihin sitoutumisen kohteisiin (esim. Meyer ym. 1993; Vandenberghe ym. 2001).

Motivaatiota ja työsitoutumista yhdistää muun muassa se, että kummallakin yksilön kokemuksella on vaikutus työkäyttäytymiseen, kuten työhön panostukseen. Työsitoutumisessa ja etenkin organisaatiositoutumisessa keskeinen yhteys käyttäytymiseen on myös lähtöaikomus organisaatiosta. Tutkimuksen muuttujiksi valikoitui sisäinen ja ulkoinen motivaatio, ammatillinen sitoutuminen, organisaatiositoutuminen, työkavereihin eli kollegoihin sitoutuminen, asiakkaisiin sitoutuminen, psykologiset perustarpeet eli autonomia, pätevyys ja yhteisöllisyys sekä työhön panostus ja lähtöaikomus. Muuttujien valintaan vaikutti tutkimuksen kohdeorganisaation tarpeet sekä kohderyhmänä toimivien hoivatyöntekijöiden luoma konteksti. Sisäinen motivaatio sisälsi täysin sisäisen säätelyn sekä integroidun säätelyn ja puolestaan ulkoinen motivaatio sisälsi sisäistyneen ulkoisen säätelyn ja ulkoiset sanalliset palkkiot (ks. kuvio 1, s. 10). Ammatillinen sitoutuminen jaettiin affektiiviseen ja normatiiviseen ulottuvuuteen. Organisaatiositoutuminen jaettiin affektiiviseen, normatiiviseen ja jatkuvuussitoutumiseen, mutta affektiviinen ja normatiivinen ulottuvuus päädyttiin tässä tutkimuksessa yhdistämään tilastollisen testauksen myötä. Kollegoihin sitoutuminen ja asiakkaisiin sitoutuminen sisälsivät myös sekä

affektiivisiä että normatiivisia piirteitä, mutta ulottuvuuksia ei erotettu toisistaan. (ks. kuvio 2, s. 48) Taustamuuttujina toimivat sukupuoli, ikä ja työskentelyvuodet organisaatiossa.

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastattiin tarkastelemalla muuttujien tunnuslukuja ja erityisesti keskiarvoja, jotka kertovat motivaation, sitoutumisen ja psykologisten perustarpeiden tilasta kohdeorganisaatiossa. Psykologiset perustarpeet eli autonomia, pätevyys ja yhteisöllisyys toteutuvat tutkimuksen perusteella organisaation hoivatyöntekijöiden keskuudessa melko hyvin. Pätevyyden kokemus oli psykologisista perustarpeista vahvinta ja myös yhteisöllisyys oli melko vahvaa. Myös autonomia oli melko vahvaa, vaikka se saikin psykologisia perustarpeita verratessa pienimmän keskiarvon. Tulos voidaan tulkita positiiviseksi, sillä autonomian kokemus olisi voinut olla autoritäärisellä sosiaali- ja terveysalalla työskentelevien hoivatyöntekijöiden keskuudessa heikompakin (ks. Suominen ym. 2000; Varjus ym. 2003). Toki psykologisten perustarpeiden tyydyttymistä voidaan tukea vielä entistä paremmin, sillä niillä on useita positiivisia vaikutuksia, joita tässäkin tutkimuksessa on tutkittu.

Itseohjautuvuusteorian psykologiset perustarpeet luovat pohjan sisäiselle motivaatiolle ja sisäinen motivaatio on perustarpeiden tavoin melko vahvaa työntekijöiden keskuudessa. Ulkoinen motivaatio puolestaan on melko heikkoa. Hoivatyö on hyvin merkityksellistä työtä, mikä voi vaikuttaa siihen, että sisäinen motivaatio on melko vahvaa ja puolestaan aineettomien palkkioiden ja rangaistuksien synnyttämä ulkoinen motivaatio melko heikkoa. Työhön panostuksella oli tutkimuksen muuttujista kaikista korkein keskiarvo eli työhön panostus näyttäisi työntekijöiden arvioimana olevan hyvin vahvaa. Työhön panostuksen oletetaan suurelta osin syntyvän motivaation ja työsitoutumisen kautta.

Työsitoutuneisuuden osalta affektiivinen ammatillinen sitoutuminen ja asiakkaisiin sitoutuminen voidaan luokitella vahvaksi. Työkavereihin sitoutuminen on melko vahvaa. Normatiivista ammatillista sitoutumista on jonkin verran, mutta organisaatiositoutumista on sitoutumisen kohteista kaikista vähiten. Affektiivinen ja normatiivinen organisaatiositoutuminen on suhteellisen heikkoa ja jatkuvuusorganisaatiositoutuminen on hyvin heikkoa. Työntekijöiden keskuudessa lähtöaikomusta organisaatiosta on jonkin verran. Tulokset kielivät nykypäivän työelämän vaikutuksista työsitoutumiseen, mutta myös sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden kokemuksista ja käyttäytymisestä. Organisaatiositoutuminen

on vähentynyt ja vaihtuvuus on kasvanut. Hoiva-alalla ajatukset ammatinvaihtamisesta ovat kasvaneet (Muhonen 2020), mikä voi näkyä siinä, ettei normatiivinen ammatillinen sitoutuminen ole erityisen vahvaa eli hoivatyöntekijät eivät koe erityisen vahvaa velvollisuuden tunnetta ammatissaan toimimiseksi. Puolestaan työkavereihin ja asiakkaisiin sitoutuminen ovat tässäkin kohdeorganisaatiossa hoivatyöntekijöille tyypillisesti melko vahvoja. Myös affektiivinen ammatillinen sitoutuminen on melko vahvaa eli sitoutuminen ammattiin näyttäisi olevan enemmän emotionaalista kiinnittymistä kuin velvollisuudentuntoa ammatissa toimimista kohtaan. Tässä tutkimuksessa ei mitattu jatkuvuussitoutumista ammattiin, sillä affektiivinen ja normatiivinen ammatillinen sitoutuminen olivat tutkimuksen kontekstin kannalta kiinnostavampia. Jatkuvuussitoutuneisuutta ammattiin voisi kuitenkin tulevaisuudessa tutkia. Todennäköisesti harva kokee, ettei vaihtoehtoja ole, mutta osalla voi olla kokemus siitä, että ammatin vaihtaminen vaatisi jonkinlaisia henkilökohtaisia uhrauksia. Yhteenvedon voidaan kuitenkin todeta, että muuttujien keskiarvot vastasivat odotuksia huomioiden aiemmat tutkimukset, nykypäivän työelämän vaikutukset ja sosiaali- ja terveysalan kontekstin.

Sukupuolen, iän ja organisaatiovuosien vaikutus motivaatioon ja sitoutumiseen

Tutkimuksessa testattiin muutamien taustamuuttujien vaikutusta tutkimuksen muuttujiin. Taustamuuttujina toimivat sukupuoli, ikä ja organisaatiossa vietetyt työvuodet. Selvisi, että tutkimuksen kohdeorganisaatiossa miehet kokevat naisia vahvempaa kollegoihin sitoutumista sekä yhteisöllisyyttä. Naiset puolestaan arvioivat panostavansa työhönsä miehiä enemmän. Ikäryhmiä vertailtaessa vanhin ikäryhmä eli yli 50-vuotiaat arvioivat panostavansa työhönsä eniten. He myös kokivat nuorempiin ikäryhmiin verrattuna tilastollisesti merkitsevästi enemmän sisäistä motivaatiota, affektiivista sekä normatiivista ammatillista sitoutumista, asiakkaisiin sitoutumista sekä affektiivista ja normatiivista organisaatiositoutumista. Verratessa ryhmiä organisaatiossa vietettyjen työvuosien suhteen vahvistettiin oletus, että pisimpään organisaatiossa olleilla on tilastollisesti merkitsevästi pienempi lähtöaikomus kuin vähiten aikaa organisaatiossa työskennelleillä työntekijöillä.

Taustamuuttujien vaikutuksesta tutkimuksen muuttujiin kiinnostavinta on kenties miesten vahvempi kollegoihin sitoutuminen ja yhteisöllisyyden kokemus. Onko tulos sattumaa vai onko organisaatioon hakeutunut töihin miehiä, jotka ovat taipuvaisia kokemaan emotionaalista kiinnittymistä ja vahvaa yhteishenkeä työkavereidensa kanssa? Naiset

puolestaan raportoivat panostavansa työhönsä hieman miehiä enemmän. Viekö työhön panostaminen aikaa vuorovaikutussuhteiden syventämisestä työkavereiden kanssa? Kiinnostavaa on myös se, että vanhimmat työntekijät kokevat eniten sisäistä motivaatiota ja useita työsitoutumisen muotoja. Tuoko ikä mukanaan kokemusta ja ajattelua, jonka myötä työ tuntuu kiinnostavammalta ja merkityksellisemmältä ja työn kohteeseen kiinnittyy vahvemmin? Vai tukevatko organisaation työolosuhteet vanhemman ikäpolven motivaatiota ja sitoutumista? Selityksiä on hyvä pohtia ja mahdollisuuksien mukaan selvittää. Ryhmien väliset erot eivät kuitenkaan olleet merkittävän suuria, joten liian suoraviivaisia johtopäätöksiä ei kannata tehdä.

Motivaation, työsitoutumisen ja psykologisten perustarpeiden vaikutus työhön panostukseen ja lähtöaikomukseen

Psykologisten perustarpeiden, sisäisen ja ulkoisen motivaation sekä työhön panostuksen kausaalisia suhteita tutkittiin rakenneyhtälömallinnuksella. Mallinnuksen tuloksena kaikki kolme psykologista perustarvetta eli autonomia, pätevyys ja yhteisöllisyys olivat positiivisessa yhteydessä sisäiseen motivaatioon. Autonomialla oli sisäiseen motivaatioon melko vahva yhteys, pätevyydellä oli jonkin verran yhteyttä ja yhteisöllisyydellä oli pieni yhteys. Sisäinen motivaatio puolestaan oli positiivisessa yhteydessä työhön panostukseen. Ulkoinen motivaatio puolestaan vaikutti työhön panostukseen hyvin heikosti, mikä vahvistaa käsitystä siitä, ettei aineettomiin palkkioihin pohjautuva ulkoinen motivaatio yksin riitä yksilön motivoimiseksi ponnistelemaan työnsä eteen. Tulokset ovat linjassa aiemman tutkimuksen kanssa, jonka mukaan psykologiset perustarpeet ennustavat nimenomaan sisäistä motivaatiota ja sisäisellä motivaatiolla on vahvemmat yhteydet parempiin suorituksiin (Deci & Ryan 2000). Psykologisista perustarpeista ainoastaan autonomia oli yhteydessä ulkoiseen motivaatioon ja puolestaan pätevyys oli suorassa yhteydessä työhön panostamiseen. Autonomia on kenties tärkein psykologinen perustarve kokonaismotivaation kannalta, mutta pätevyyden kokemus on merkittävässä roolissa työhön panostuksen suhteen, johon sillä on suora yhteys sekä epäsuora yhteys sisäisen motivaation kannalta.

Tutkimuksessa selvitettiin myös psykologisten perustarpeiden ja työsitoutumisen vaikutusta työhön panostukseen. Rakenneyhtälömalleista selvisi, että affektiivinen ammatillinen sitoutuminen ja asiakkaisiin sitoutuminen vaikuttivat tilastollisesti merkitsevästi

työhön panostukseen. Puolestaan lähtöaikomukseen vaikuttivat affektiivinen ammatillinen sitoutuminen, affektiivinen ja normatiivinen organisaatiositoutuminen sekä jatkuvuusorganisaatiositoutuminen. Psykologiset perustarpeet olivat pääosin epäsuorassa yhteydessä työhön panostukseen ja lähtöaikomukseen työsitoutuneisuuden muotojen kautta, mutta lisäksi löytyi kaksi suoraa yhteyttä. Kuten motivaation ja työhön panostuksen mallinnuksessa, myös sitoutumisen ja työhön panostuksen mallinnuksessa pätevyys oli suorassa yhteydessä työhön panostukseen. Autonomia puolestaan oli suorassa yhteydessä lähtöaikomukseen. Affektiivisen ja normatiivisen organisaatiositoutumisen negatiivinen vaikutus lähtöaikomukseen oli odotettava, mutta jatkuvuusorganisaatiositoutuneisuuden pieni positiivinen vaikutus lähtöaikomukseen oli sinänsä yllättävä, että vaikka työntekijä kokisi lähtemisen vaativan henkilökohtaisia uhrauksia tai ettei hänellä olisi juurikaan vaihtoehtoja, kokemus kuitenkin kasvattaa lähtöaikomusta. Jatkuvuusorganisaatiositoutuminen voi aiheuttaa negatiivisia tunteita organisaatiota kohtaan ja ”loukussa” olemisen tunnetta. Lähtöaikomus saattaa tällöin kasvaa, mutta on myös pidettävä mielessä, että aikomus lähteä on eri asia kuin konkreettinen lähteminen. Lisäksi kannattaa huomioida, että jatkuvuussitoutuneisuus on keskiarvon perusteella kohdeorganisaatiossa heikkoa.

Hieman yllättäen kollegoihin tai asiakkaisiin sitoutuminen ei ollut yhteydessä lähtöaikomukseen. Yhteyden olisi voinut olettaa olevan negatiivinen, sillä sitoutumisen organisaatiossa oleviin työkavereihin tai asiakkaisiin voisi kuvitella pienentävän aikomusta lähteä organisaatiosta. Puolestaan affektiivinen ammatillinen sitoutuminen oli negatiivisessa yhteydessä lähtöaikomukseen. Tämä tulos voisi viitata siihen, että kohdeorganisaatiossa ammatillinen kehittyminen ja ammatillisten ihanteiden mukaan toimiminen on mahdollista ja niille on luotu hyvät olosuhteet. Ammatillisen sitoutumisen yhteyttä lähtöaikomukseen organisaatiosta testattiin täysin aineistolähtöisesti, sillä teoreettisia perusteita vaikutussuhteelle ei ollut. Oletus oli, että organisaation tukiessa ammatillista sitoutumista yhteys on negatiivinen ja puolestaan organisaation ollessa esteenä ammatilliselle sitoutumiselle yhteys olisi ollut positiivinen.

Jatkossa olisi hyvä tutkia, onko työntekijöiden arvioima korkea työhön panostus positiivisessa vai negatiivisessa yhteydessä hyvinvointiin. Kova työhön panostus voi viitata siihen, että työntekijöillä on halua panostaa työhönsä eli motivaatiota ja energiaa työtä kohtaan sen vuoksi, että he ovat sisäisesti motivoituneita tai affektiivisesti sitoutuneita. Kova työhön panostus voi kuitenkin olla myös negatiivisesti yhteydessä hyvinvointiin, jos kova

panostus koetaan pakotettuna liian suuren työmäärän vuoksi. Kalischin & Leen (2014) tutkimuksen mukaan suurin työtyytyväisyyteen vaikuttava asia on sairaanhoitajilla henkilöstöresurssit ja lähihoitajilla oman työn määrä. Tässä tutkimuksessa työhön panostamiseen vaikuttivat sisäinen motivaatio, affektiivinen ammatillinen sitoutuminen, asiakaskaisiin sitoutuminen ja hieman myös ulkoinen motivaatio. Nämä voivat viitata siihen, että työntekijät pitävät työstään, kokevat sen kiinnostavana ja ovat siihen emotionaalisesti sitoutuneita. Työhön panostus syntyy tällöin kuin itsestään ja omin ehdoin. Toisaalta työntekijät saattavat kokea työn myös raskaana, mutta heidän on pakko työskennellä tehokkaasti, sillä he kokevat työn olevan tärkeää ja merkityksellistä heille itselleen sekä asiakkailleen. Hyvinvoinnin näkökulma on tämän vuoksi tärkeää tuoda tarkasteluun mukaan.

Tämän tutkimuksen pohjalta kohdeorganisaatiossa lähtöaikomukseen vaikuttavat negatiivisesti affektiivinen ja normatiivinen organisaatiositoutuminen sekä affektiivinen ammatillinen sitoutuminen ja puolestaan positiivisesti jatkuvuusorganisaatiositoutuminen. Työkavereihin ja asiakkaisiin sitoutuminen oli kohdeorganisaatiossa melko vahvaa, mutta ne eivät olleet yhteydessä lähtöaikomukseen. Ilmeisesti työkavereihin tai asiakkaisiin sitoutuminen voi vaikuttaa käyttäytymiseen ja kokemuksiin työpaikalla, mutta ne eivät ole tarpeeksi voimakas voima pitämään työntekijöitä organisaatiossa. Affektiivisen ja normatiivisen organisaatiositoutuneisuuden negatiivinen vaikutus lähtöaikomukseen oli odotettavissa ja linjassa aiemman tutkimuksen kanssa (esim. Meyer & Allen 1997). Olisi kuitenkin mielenkiintoista tutkia syvällisemmin jatkuvuussitoutuneiden kokemuksia, sillä tämän tutkimuksen tulosten perusteella he pyörittelevät mielessään ajatusta lähdöstä tai suunnittelevat sitä, vaikka he kokevat, ettei vaihtoehtoisia organisaatioita juurikaan ole tai lähtemisen seuraukset tuntuvat pelottavilta. Vai suunnittelevatko jatkuvuusorganisaatiositoutuneet myös ammatin vaihtoa? Mielenkiintoista olisikin tutkia seuraavassa tutkimuksessa ammatillisen sitoutuneisuuden ulottuvuuksien yhteyttä ammatinvaihtoaikomukseen. Mielenkiintoista olisi myös tutkia, mitkä tekijät organisaatiossa aiheuttavat sen, että affektiivinen ammatillinen sitoutuminen on negatiivisessa yhteydessä lähtöaikomukseen organisaatiosta. Tätä yhteyttä ei voitu teoreettisin perustein ennustaa vaan yhteys löydettiin aineistolähtöisesti testaamalla. Onko syynä organisaation luoma mahdollisuus kehittyä ammatillisesti ja toimia ammattietiikan mukaisesti vai vaikuttavatko emotionaalisen ammattiin sitoutumisen ja lähtöaikomuksen yhteyteen jotkin muut tekijät?

Psykologisten perustarpeiden rooli

Psykologisten perustarpeiden yhteyttä työsitoutumiseen selvitettiin rakenneyhtälömallinuksessa, jossa testattiin psykologisten perustarpeiden sekä sitoutumisen vaikutusta työhön panostamiseen sekä erikseen lähtöaikomukseen. Itseohjautuvuusteorian psykologiset perustarpeet eli autonomia, pätevyys ja yhteisöllisyys ovat olleet hyvin vahvasti sisäiseen motivaatioon yhdistettyjä (esim. Deci & Ryan 2000). Erilaisia teoreettisia lähteitä yhdistämällä syntyi kuitenkin viittauksia siihen, että psykologiset perustarpeet voisivat olla yhteydessä myös työsitoutumiseen ja varsinkin affektiiviseen sitoutumisen muotoon (ks. Irving ym. 1997; Kanungo 1982; Luthans ym. 1987; Meyer ym. 1993). Rakenneyhtälömallista ilmeni, että kaikki itseohjautuvuusteorian kolme psykologista perustarvetta ovat yhteydessä affektiiviseen ammatilliseen sitoutumiseen. Kolmesta perustarpeesta autonomia ja yhteisöllisyys olivat yhteydessä affektiivisen ja normatiiviseen organisaatiositoutumiseen, ja pätevyys oli yhteydessä asiakkaisiin sitoutumiseen. Mikään psykologisista perustarpeista ei ollut yhteydessä jatkuvuusorganisaatiositoutuneisuuteen. Lisäksi yhteisöllisyys on hyvin todennäköisesti yhteydessä kollegoihin sitoutumiseen, vaikka kollegoihin sitoutuminen ei vaikuttanutkaan työhön panostukseen tai lähtöaikomukseen organisaatiosta eikä se sen vuoksi ollut mukana lopullisissa rakenneyhtälömallissa.

Autonomian, pätevyyden ja yhteisöllisyyden yhteyttä työsitoutumiseen tulisi jatkossa tutkia lisää. Nämä itseohjautuvuusteorian kolme psykologista perustarvetta voivat olla työkäyttäytymisen ja työntekijöiden asenteiden kannalta vieläkin merkityksellisempiä kuin on luultu. Ne voivat sisäisen motivaation lisäksi luoda pohjaa myös affektiiviselle työsitoutumiselle eli työntekijöiden emotionaaliselle kiinnittymiselle organisaatioonsa ja ammattiinsa. Toisaalta voisi olla hyödyllistä tutkia myös muiden perustarpeiden vaikutusta sekä työsitoutumiselle että motivaatiolle. Tässä tutkimuksessa ei myöskään tutkittu muita motivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä, joita voi psykologisten tarpeiden lisäksi olla esimerkiksi johtaminen, organisaatiokulttuuri ja työn ominaisuudet.

Huomionarvoista on myös se, että psykologisista perustarpeista pätevyys oli suorassa yhteydessä työhön panostukseen ja autonomia oli suorassa yhteydessä lähtöaikomukseen. Autonomian sanotaankin olevan oleellinen kokemus hoitajien voimaantumisen (*empowerment*) kannalta, joka puolestaan on positiivisessa yhteydessä työtyytyväisyyteen, suorituksiin ja organisaatiositoutumiseen (Kuokkanen ym. 2003). Autonomian tunne kasvaa,

kun hoitajat kokevat voivansa oikeasti vaikuttaa työhönsä ja päätöksentekoon sitä koskien sekä työympäristöönsä ja tulevaisuuden projekteihin (McNeese-Smith 1997). Terveystenhoitoalalla johtaminen koetaan usein liian autoritääriseksi (Suominen ym. 2000). Tässä tutkimuksessa autonomian kokemus oli melko vahvaa, mutta kuitenkin heikompaa kuin yhteisöllisyyden ja pätevyyden kokemus. Autonomian kokemuksen vahvistaminen hoivatyöntekijöiden keskuudessa olisi erityisen tärkeää lähtöaikomuksen pienentämisen kannalta, sillä autonomialla on lähtöaikomukseen suora yhteys sekä välillinen yhteys affektiivisen ammatillisen sitoutumisen sekä affektiivisen ja normatiivisen organisaatiositoutumisen kautta. Toisaalta etsiessä keinoja autonomian tukemiselle on pidettävä mielessä, että autonomia omassa työssä tarkoittaa sosiaali- ja terveysalan työntekijöille eri asiaa kuin esimerkiksi tietotyöntekijöille. Ihmisten terveydestä ja hyvinvoinnista huolehtivien hoivatyöntekijöiden työhön kuuluu tiettyjä sääntöjä ja toimintamalleja, joissa on vain yksi oikea toimintatapa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, ettei autonomian kokemusta voitaisi oikeilla keinoilla kasvattaa.

Pätevyyden kokemusta voi tukea positiivisella ja informatiivisella palautteella säilyttäen työntekijän kokemuksen autonomiasta eli siitä, että hän on itse omalla toiminnallaan vaikuttanut positiivisen tuloksen saavuttamiseen (ks. Deci & Ryan 2000). Pätevyyden kokemuksen vahvistamisessa on todennäköisesti oleellista myös työntekijän osaamisen ja tehtävien vaatimusten yhteensopivuus. Työtehtävien ei tule olla liian vaikeita, mutta kuitenkin riittävän haastavia, jotta työntekijän pätevyyden kokemus vahvistuu. Ajan kuluessa on myös huomioitava työntekijän kasvava osaaminen ja sitä kautta tarve tehtävien uudelleen asettamiselle osaamista vastaavalle tasolle.

Pätevyyden kokemuksen tukemisessa tulee huomioida myös mahdolliset pätevyyden kokemukseen vaikuttavat riskit. Pienentyneet henkilöstöresurssit ja hoitajapula heikentävät hoitotyöntekijöiden työtyytyväisyyttä ja sitä kautta myös asiakkaiden tyytyväisyyttä, mutta ne voivat heikentää myös työntekijöiden kokemusta pätevyydestä (Moody & Pesut 2006). Kokemus siitä, ettei ole aikaa hoitaa työtänsä niin hyvin kuin haluaisi voi heikentää hyvinvointia (Juuti & Salmi 2014) sekä kokemusta omasta pätevyydestä tai ainakin mahdollisuudesta toimia pätevästi. Kiireen kokemus voi stressata juuri hoitotyöntekijöitä erityisen paljon, sillä virheet eivät ole samalla tavalla sallittuja kuin monilla muilla aloilla, sillä työn kohteena on ihmisten hyvinvointi ja terveys. Pienikin virhe omassa työssä voi tarkoittaa oppimiskokemuksen sijaan vakavaa seurausta asiakkaan hyvinvoinnille.

Ulkoinen ja sisäinen motivaatio hoivatyöntekijöillä

Tutkimuksessa selvitettiin, jakautuvatko vastaajat tietynlaisiin ryhmiin motivaation tai sitoutumisen muotojen suhteen. Tarkastelu suoritettiin kahdella ryhmittelyanalyysillä, joihin sisällytettiin psykologiset perustarpeet. Ensimmäisessä ryhmittelyanalyysissä testattiin sisäisen ja ulkoisen motivaation sekä psykologisten perustarpeiden kokemista. Tuloksena oli kolme motivaatioryhmää, joista ensimmäisessä työntekijät kokivat vahvaa sisäistä motivaatiota ja heikkoa ulkoista motivaatiota. Toiseen ryhmään kuuluvat kokivat vahvaa sisäistä motivaatiota sekä melko vahvaa ulkoista motivaatiota. Kolmannessa ryhmässä sen sijaan sekä sisäinen että ulkoinen motivaatio olivat melko heikkoja. Psykologiset perustarpeet olivat vahvoja ensimmäisessä ja toisessa ryhmässä, joissa myös sisäinen motivaatio oli vahvaa. Tulosten perusteella ei löytynyt ryhmää, jossa ulkoinen motivaatio olisi ollut vahvaa ja sisäinen motivaatio heikompaa. Toisin sanoen motivaation olemassaoloa määrittä se, koettiinko sisäistä motivaatiota ja tyydyttyivätkö psykologiset perustarpeet. Tulos olisi voinut olla erilainen, jos ulkoisen motivaation osalta olisi mitattu täysin ulkoista säätelyä ja aineellisia palkkioita ja rangaistuksia. Aiempien tutkimusten mukaan aineellisilla palkkioilla voi olla sisäistä motivaatiota heikentävä vaikutus ja puolestaan sanallisilla palkkioilla vahvistava vaikutus (Albrecht, Abeler, Weber & Falk 2014; Deci 1971). Tässä tutkimuksessa ulkoinen motivaatio tarkoitti sisäistynyttä ulkoista säätelyä sekä sanallisia palkkioita ja tällainen motivaatio ei ilmeisesti yksin riitä motivaation syntymiseksi vaan rooli voi olla pikemminkin sisäisen motivaation vahvistaminen, sillä ryhmässä, jossa koettiin ulkoista motivaatiota, koettiin myös vahvinta sisäistä motivaatiota. Sisäisen ja ulkoisen motivaation yhteyttä tarkasteltiin myös korrelaatiolla. Sisäisen ja ulkoisen motivaation välillä oli pieni positiivinen yhteys. Huomioiden kaikki tutkimuksen analyysit sekä motivaatiomittareiden teoriataustat näyttäisi siltä, että ulkoinen motivaatio eli tässä tapauksessa sisäistetty ulkoinen säätely ja sanalliset palkkiot näyttäisivät tukevan sisäistä motivaatiota.

On hyvä huomioida, että ulkoinen motivaatio oli keskiarvoltaan melko heikkoa kohderyhmässä. Se viittaisi siihen, ettei kohderyhmä motivoitu aineettomista välineellisistä palkkioista kuten menestyksestä tai aineettomien rangaistuksien kuten nolojen tilanteiden välttelystä. Kenties hoivatyössä menestystakuisuus ei ole kovin yleistä, vaan työssä korostuu enemmän työn merkityksellisyys. Sanalliset palkkiot tarkoittavat esimerkiksi

positiivista, informaalista ja työntekijän pätevyyden ja kyvykkyyden kokemusta vahvistavaa palautetta. Aiemmissa tutkimuksissa onkin todettu, että sanalliset palkkiot voivat vahvistaa pätevyyden kokemusta ja sitä kautta sisäistä motivaatiota (Deci, Koestner & Ryan 1999; Deci & Ryan 1985). Aineettomiin ja sanallisiin palkkioihin pohjautuva ulkoinen motivaatio sai melko pienen keskiarvon kohderyhmässä, mutta positiivisella palautteella voi olla merkittävä vaikutus pätevyyden kokemuksen kasvattamiseen, jonka todettiin olevan sisäisen motivaation lisäksi yhteydessä työhön panostukseen. On myös mahdollista, että heikon aineettomiin palkkioihin perustuvan ulkoisen motivaation tila tutkimuksen kohdeorganisaation hoivatyöntekijöillä johtuu siitä, etteivät työntekijät ole saaneet riittävästi positiivista palautetta työstään ja sitä kautta aineettomia palkkioita, eivätkä he sen vuoksi tunnista motivoituvansa aineettomista sanallisista palkkioista. Positiivinen palaute voisi synnyttää ylpeyttä omista onnistumisista ja sitä kautta sisäistynyttä ulkoista motivaatiota, joka voi pikkuhiljaa muuttua enemmän sisäiseksi tai tukea jo olemassa olevaa sisäistä motivaatiota. Positiivista palautetta voi kenties käyttää myös prosessiin, jossa työntekijät sisäistäisivät ulkoa motivoituja toiminnan ohjeita.

Toisaalta on hyvä huomioida, että sanalliset palkkiot voivat myös olla monille suomalaisille kiusallisia, sillä suomalaiseen kulttuuriin kuuluu tietynlainen nöyryys ja julkisia itseen kohdistuvia kehuja usein vähätellään. Jälkeenpäin ne saattavat tuntua hyvältä ja synnyttää ylpeyden tunnetta, joka on sisäistynyt ulkoinen palkkio. Kyselyyn vastatessa monet kuitenkin saattavat raportoida, etteivät pidä kehujen, tunnustuksen tai ihailun saamisesta, sillä usein se suoritetaan sosiaalisessa tilanteessa, joka voi suomalaisille aiheuttaa ujostumisen tunnetta tai esimerkiksi pelkoa toisten kateudesta. Useissa tilanteissa käytetään ohjetta, että rakentava palaute annetaan kahden kesken ja positiivinen palaute kannattaa antaa koko tiimin läsnä ollessa. Palautteen antamisessa täytyy kuitenkin huomioida työntekijöiden yksilöllisyys ja tilanteiden luoma konteksti.

Sisäinen motivaatio mittasi täysin sisäistä motivaatiota sekä sisäistettyä motivaatiota eli integroitua motivaatiota. Ulottuvuuksia mitattiin erillisenä, mutta tilastollisten testien perusteella ne päädyttiin yhdistämään yhdeksi sisäisen motivaation mittariksi. Vaikka toiminnan mielekkyys ja kiinnostavuus sekä koettu merkityksellisyys ja arvo näyttivät kietoutuvan tässä kohderyhmässä yhteen, olisi mielenkiintoista tietää, mikä on sisäisen motivaation kannalta kaikista tärkeintä hoitotyöntekijöiden keskuudessa. Moodyn ja Pesutin (2006) mukaan merkityksellisuuden kokeminen on erityisen tärkeää hoitotyöntekijöiden

sisäisen motivaation kannalta. Merkityksellisyyden kokemusta voidaan heidän mukaansa edesauttaa ammatillisen merkityksen johtamisella (*professional purpose management*) sekä itsereflektoinnilla. Olisi tärkeää, että jokaisella työtehtävällä on selkeä tarkoitus, mutta toiminnalla tulee olla tarkoitus myös suuremmassa kuvassa ja pidemmällä tähtäimellä. Työntekijöiden tulee tuntea nämä kummankin tason tarkoitukset toiminnassaan ja osata yhdistää omien työtehtävien tarkoitus suurempaan toiminnan tarkoitukseen. Johdon ja esimiesten rooli on tässä tärkeässä asemassa. Toisaalta myös omien motivaatio- ja arvopohjien tunteminen ja reflektointi suhteessa omiin tehtäviin on tärkeää merkityksellisyyden kokemuksen sekä sisäisen motivaation kannalta hoitotyössä. (Moody & Pesut 2006.)

Työsitoutuminen hoivatyöntekijöillä

Työsitoutumisen ja psykologisten perustarpeiden ryhmittelyanalyyseissa löytyi vain kaksi ryhmää. Sitoutumisen osalta kohderyhmä jakautuu yksinkertaisesti vahvemmin sitoutuneisiin ja heikommin sitoutuneisiin. Vahvemmin sitoutuneiden ryhmässä myös psykologiset perustarpeet olivat vahvemmallalla tasolla. Työsitoutuminen eri kohteisiin eli tässä tutkimuksessa ammattiin, organisaatioon, kollegoihin ja asiakkaisiin näyttäisivät siis tukevan toisiaan tai ainakaan ne eivät näytä olevan ristiriidassa keskenään niin, että olisi erotettavissa esimerkiksi selkeä ammatillisesti sitoutunut ryhmä ja organisaatioon sitoutunut ryhmä. Korrelaatioiden tarkastelun pohjalta lähes kaikki työsitoutuneisuuden muotojen keskinäiset yhteydet olivatkin melko vahvoja. Työsitoutumiset eri kohteisiin usein tukevat toisiaan, mutta voivat myös olla ristiriidassa (Klein ym. 2009). Tämän tutkimuksen kohderyhmässä työsitoutumiset muodot tukevat toisiaan.

Aiemmin todettiin, että ammatti, työkaverit ja asiakkaat ovat hoivatyössä työskenteleville usein tärkeitä ja merkityksellisiä asioita (ks. Castle ym. 2007; Davis ja Dawson 2003; Moody & Pesut 2006; Parsons ym. 2003). Vaikka työsitoutuneisuuden muodot näyttäisivät korreloivan keskenään, organisaatiositoutuneisuus on kuitenkin keskiarvoltaan heikompa kuin muihin kohteisiin sitoutuminen. Voiko ammatillinen sitoutuminen, työkaveriinkin sitoutuminen ja asiakkaisiin sitoutuminen kuitenkin viedä tilaa organisaatiositoutumiselta? Kuinka moneen kohteeseen yksilö voi lopulta olla vahvasti sitoutunut?

Työtyytyväisyyden ja organisaatiositoutuneisuuden yhteys on monissa yhteyksissä tunnistettu ja työtyytymättömyyden syynä nähdään muuttuneet vaatimukset hoitajien työssä (esim. Kuokkanen ym. 2003). Vaikka organisaation toimintatavat ja organisaatio- ja johtamiskulttuuri hyvin todennäköisesti vaikuttavat työtyytyväisyyteen ja lähtöherkkyyteen, voisiko kasvaneet vaihtuvuusluvut johtua myös muuttuneista vaatimuksista ammattia koskien? Organisaation vaihtaminen on usein helpompaa kuin ammatin vaihtaminen, ja työntekijät saattavat etsiä parempia työoloja toisista organisaatioista, mutta todellisuus voi olla se, että työolot koetaan aiempaa huonommiksi myös muissa organisaatioissa. Ratkaisua tuleekin hakea siitä, miten hoitajien odotukset työtä kohtaan ja todellinen hoiva- ja hoitotyö nykypäivän työelämässä saadaan vastaamaan toisiaan. Ratkaisu- ja kompromissihakuisuutta tarvitaan todennäköisesti kummaltakin osapuolelta ja oleellista on myös se, että koulutuksessa työntekijöille piirrettäisiin mahdollisimman todenmukainen kuva tulevasta työelämästä, ja että uudet vaatimukset esitetään positiivisesta näkökulmasta mahdollisuuksina.

Motivaation ja sitoutumisen yhteydet

Viimeiseen tutkimuskysymykseen vastaamiseksi tutkittiin motivaation ja sitoutumisen välisiä yhteyksiä. Sisäinen motivaatio näytti olevan vahvimmassa yhteydessä affektiivisiin sitoutumisen muotoihin, mutta myös normatiivisiin sitoutumisen muotoihin. Affektiivinen ja normatiivinen sitoutuminen oli erotettu toisistaan vain ammatillisen sitoutumisen suhteen. Organisaatiositoutuneisuudessa affektiivinen ja normatiivinen sitoutuminen oli yhdistetty, ja työkavereihin ja asiakkaisiin sitoutuminen sisälsi myös normatiivisia piirteitä affektiivisen sitoutumisen lisäksi. Sisäisen motivaation yhteys näiden sitoutumisen muotojen kanssa oli hyvin vahvaa tai melko vahvaa. Kaikista vahvin yhteys oli affektiiviseen ammatilliseen sitoutumiseen. Ulkoisella motivaatiolla oli suurin korrelaatio jatkuvuusorganisaatiositoutuneisuuden kanssa. Yhteyttä voi kuvata melko vahvaksi. Ulkoisella motivaatiolla oli melko vahva yhteys myös normatiiviseen ammatilliseen sitoutumiseen sekä affektiiviseen ja normatiiviseen ammatilliseen sitoutumiseen.

Motivaatio ja sitoutuminen ovat siis toisiinsa positiivisessa yhteydessä. Motivaatio ja työsitoutuminen on myös aiemmin linkitetty toisiinsa vahvistavina tekijöinä, mutta tutkimuksissa on eroja sen suhteen, kumpaan suuntaan vaikutussuhteen nähdään kulkevan (Eby ym. 1999; Gardner ym. 2011; Naquin & Holton 2000). Vaikutussuhde on

todennäköisesti kaksisuuntainen, ja sen vuoksi tässä tutkimuksessa käytettiin yhteisvaihdelun tarkastelua. Tietyt motivaation ja sitoutumisen muodot voivat tukea toisiaan. Sisäisellä motivaatiolla näyttäisi olevan eniten yhteyttä affektiiviseen sitoutumiseen ja sen jälkeen normatiiviseen sitoutumiseen. Ulkoinen motivaatio puolestaan näyttäisi olevan eniten yhteydessä jatkuvuussitoutumiseen, jonka jälkeen normatiiviseen sitoutumiseen. Affektiivista sitoutumista voi kohteesta riippumatta ajatella tietyllä tapaa tavoitteellisena sitoutumisen muotona, koska sillä on aiemman tutkimuksen mukaan positiiviset yhteydet suoriin, toiminnan kehittämiseen sekä hyvinvointiin (Brunetto ym. 2012; Meyer & Allen 1997; Meyer ym. 2002). Sisäisellä motivaatiolla on myös positiiviset vaikutukset hyvinvointiin ja parempiin suoriin varsinkin tehtävissä, jotka eivät ole täysin suoraviivaisia (Deci & Ryan 2000; McGraw 1978; Salmela-Aro & Nurmi 2009; Schwartz & Wrzesniewski 2019; Vasalampi 2017). Työntekijöiden sisäiseen motivaatioon ja affektiiviseen sitoutumiseen kannattaa siis panostaa, sillä niillä on yksin ja yhdessä monia positiivisia vaikutuksia sekä organisaatioille että yksilöille. On kuitenkin hyvä huomata, että vaikka sisäinen motivaatio ja affektiivinen sitoutuminen ovat yhteydessä toisiinsa, affektiivinen ja normatiivinen organisaatiositoutuminen sai selkeästi heikomman keskiarvon kuin sisäinen motivaatio. On epäselvää, olisiko tulos ollut erilainen, jos affektiivinen ja normatiivinen sitoutuminen olisi voitu pitää erillisinä muuttujina. Joka tapauksessa affektiivisen organisaatiositoutumisen kehittäminen nousee tämän tutkimuksen pohjalta kenties tärkeimmäksi kehityskohteeksi suhteellisen heikon keskiarvon vuoksi, mutta myös lähtöaikomuksen ja vaihtuvuuden pienentämiseksi.

Seuraavaksi voisikin olla hyvä selvittää, mikä lisäisi työntekijöiden emotionaalista kiinnostumista organisaatioon. Yksi ratkaisu on työntekijöiden huomioimiseen liittyvät arvot organisaatioon toiminnan taustalla (Finegan 2000). Toisin sanoen organisaation tulee toiminnassaan osoittaa välittävänsä myös työntekijöistään asiakkaiden lisäksi. Toisaalta huomionarvoista on selvittää selittäjiä esimerkiksi sisäisen motivaation ja affektiivisen ammatillisen sitoutumisen taustalla, sillä ne ovat tämän tutkimuksen tulosten mukaan positiivisessa yhteydessä affektiiviseen organisaatiositoutumiseen sekä työhön panostukseen ja pienempään lähtöaikomukseen.

Tutkimuksen hyödyntäminen ja jatkotutkimus

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia motivaatiota ja työsitoutumista hoivatyöntekijöiden keskuudessa ja tuottaa tutkimuksen kohdeorganisaatiolle tietoa työntekijöiden motivaation ja työsitoutumisen nykytilasta sekä niiden yhteydestä työhön panostamiseen ja lähtöaikomukseen. Tutkimuksessa selvitettiin myös motivaation, työsitoutumisen ja psykologisten perustarpeiden välisiä yhteyksiä ja pyrittiin tuomaan jotain uutta näkökulmaa myös tieteelliselle tutkimuskentälle. Tutkimuksessa vahvistettiin aiempia oletuksia muun muassa sisäisen motivaation ja aineettomiin palkkioihin pohjautuvan ulkoisen motivaation yhteydestä sekä motivaation ja sitoutumisen välisistä yhteyksistä. Itseohjautuvuusteorian psykologisten perustarpeiden yhteys työsitoutumisen kanssa oli uusi näkökulma ja tämän tutkimuksen tärkein tulos motivaation ja työsitoutumisen tieteellisellä tutkimuskentällä. Autonomian, pätevyyden ja yhteisöllisyyden vaikutusta työsitoutumisen eri ulottuvuuksiin olisi hyvä tutkia lisää erilaisissa konteksteissa.

Tärkeä lähtökohta tutkimuksen toteutukselle oli kohdeorganisaation tavoite vähentää vaihtuvuutta. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen kohdalla verrattiin tutkimuksen muutujen keskiarvoja ja organisaation tärkeimmiksi kehityskohteiksi osoittautuivat odotusten mukaan affektiivisen ja normatiivisen organisaatiositoutumisen vahvistaminen sekä lähtöaikomuksen pienentäminen. Tutkimuksessa selvisi, että lähtöaikomukseen vaikuttaa negatiivisesti affektiivisen ja normatiivisen organisaatiositoutumisen lisäksi affektiivinen ammatillinen sitoutuminen. Puolestaan jatkuvuusorganisaatiositoutumisen syntymistä työntekijöiden keskuudessa tulee jatkossakin välttää, sillä se voi tulosten mukaan kasvat-
taa lähtöaikomusta ja aiempien tutkimusten perusteella se voi vaikuttaa negatiivisesti suori-
tuksiin ja hyvinvointiin (Meyer & Allen 1997; Meyer ym. 2002). Oikeanlaisen organi-
saatiositoutumisen syntymiseen vaikuttavat useat asiat, mutta yksi tärkeä tekijä on auto-
nomian kokemus, joka vaikuttaa lähtöaikomukseen suoraan sekä välillisesti affektiivisen
ammatillisen sitoutumisen sekä affektiivisen ja normatiivisen organisaatiositoutuneisuu-
den kautta. Myös yhteisöllisyyden kokemus ja pätevyys vaikuttavat välillisesti lähtöaiko-
mukseen. Lisäksi tutkimuksen tulosten mukaan sisäisellä motivaatiolla on työsitoutuneis-
suuden muodoista vahvin positiivinen korrelaatio affektiivisen ammatillisen sitoutumisen
ja affektiivisen ja normatiivisen organisaatiositoutuneisuuden kanssa. Lähtöaikomuksen
vähentämiseksi erityisen tärkeää on työntekijöiden monipuolisten vaikutusmahdollisuuksien
vahvistaminen. Tärkeää on myös huolehtia ammatillisen kehittymisen

mahdollisuuksista, yhteisöllisestä toimintakulttuurista, pätevyyden kokemuksen vahvistamisesta esimerkiksi positiivisen palautteen kautta sekä siitä, että työ säilyy kiinnostavana, mielekkäänä ja merkityksellisenä. Organisaatiositoutuneisuuden kehittämisessä tulee huomioida myös muut affektiiviseen, normatiiviseen ja jatkuvuusorganisaatiositoutuneisuuteen vaikuttavat tekijät. Seuraavaksi voisikin tutkia tarkemmin sitä, minkälaisia arvoja työntekijät havaitsevat organisaation toiminnan taustalla ja ovatko ne niitä arvoja, joita organisaatio haluaa toteuttaa ja jotka synnyttävä affektiivista sitoutumista organisaatioon.

Lähteet

- Ahola, K., & Hakanen, J. (2010). Terveysammattilaisten työuupumus: erityisenä haasteena vuorovaikutus auttamistyössä. *Duodecim*, 126 (18), 2139–2146.
- Albrecht, K., Abeler, J., Weber, B., & Falk, A. (2014). The brain correlates of the effects of monetary and verbal rewards on intrinsic motivation. *Frontiers in Neuroscience*, 8, 303.
- Baştuğ, G., Pala, A., Kumartaslı, M., Günel, I., & Duyan, M. (2016). Investigation of the relationship between organizational trust and organizational commitment. *Universal Journal of Educational Research*, 4(6), 1418–1425.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35(1), 232–244.
- Billings, R. S., & Wroten, S. P. (1978). Use of path analysis in industrial/organizational psychology: Criticisms and suggestions. *Journal of Applied psychology*, 63(6), 677–688.
- Blau, G. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 277–288.
- Brown, B. B. (2003). *Employees' organizational commitment and their perceptions of supervisors' relation-oriented and task-oriented leadership behaviors*. Virginia: Virginia Tech.
- Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120(2), 235–255.
- Brunetto, Y., Farr-Wharton, R., & Shacklock, K. (2012). Communication, training, well-being, and commitment across nurse generations. *Nursing Outlook*, 60(1), 7–15.
- Castle, N. G., Engberg, J., Anderson, R., & Men, A. (2007). Job satisfaction of nurse aides in nursing homes: Intent to leave and turnover. *The Gerontologist*, 47(2), 193–204.
- Center for Self-Determination Theory: Intrinsic Motivation Inventory. Osoitteessa: self-determinationtheory.org/intrinsic-motivation-inventory. Viitattu 3.5.2020.

- Davis, M., & Dawson, S. L. (2003). *Pennsylvania's care gap: Finding solutions to the direct-care workforce crisis*. Bronx, Ny: Paraprofessional Healthcare Institute.
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105–115.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985a). *Self-determination and intrinsic motivation in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985b). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109–134.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2012). Motivation, personality and the development within embedded social contexts: An overview of self-determination theory. Teoksessa R. Ryan (toim.), *The Oxford handbook of human motivation* (s. 85–107). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Eby, L. T., Freeman, D. M., Rush, M. C., & Lance, C. E. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 463–483.
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2(1), 335–362.
- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 149–169.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.

- Gardner, T. M., Wright, P. M., & Moynihan, L. M. (2011). The impact of motivation, empowerment, and skill-enhancing practices on aggregate voluntary turnover: The mediating effect of collective affective commitment. *Personnel Psychology*, 64(2), 315–350.
- Grolnick, W. S., & Ryan, R. M. (1987). Autonomy in children's learning: An experimental and individual difference investigation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(5), 890–898.
- Hakanen, J. (2002). Työn imu ja työuupumus – laajennetun työhyvinvointimallin kehittäminen ja testaaminen. *Psykologia*, 37(4), 291–301.
- Hakanen, J. (2005). *Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Halme, N., Kanste, O., Nummi, T., & Perälä, M. L. (2014). Rakenneyhtälömallin kehittäminen ja arviointi–tutkimuksen kohteena avun antaminen lasten ja perheiden palveluissa. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*, 51, 272–288.
- Heikkilä, T. (2002). *Tilastollinen tutkimus* (4. uudistettu painos). Helsinki: Edita.
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. R. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53–60.
- Huang, C. C., Luther, R., & Tayles, M. (2007). An evidence-based taxonomy of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 8(3), 386–408.
- Ingersoll, G. L., Olsan, T., Drew-Cates, J., DeVinney, B. C., & Davies, J. (2002). Nurses' job satisfaction, organizational commitment and career intent. *The Journal of Nursing Administration*, 32(5), 250–263.
- Irving, P. G., Coleman, D. F., & Cooper, C. L. (1997). Further assessments of a three-component model of occupational commitment: Generalizability and differences across occupations. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 444–452.
- Jaros, S. (2007). Meyer and Allen model of organizational commitment: Measurement issues. *The Icfa Journal of Organizational Behavior*, 6(4), 7–25.

- Jaros, S. (2009). Measurement of commitment. Teoksessa H. J. Klein, T. E. Becker & J. P. Meyer (toim.), *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions*, (s. 347–381). New York: Routledge.
- Jovanovic, D., & Matejevic, M. (2014). Relationship between rewards and intrinsic motivation for learning – Researches Review. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 149, 456–460.
- Juuti, P., & Salmi, P. (2014). *Tunteet ja työ: uupumuksesta iloon*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Kalisch, B., & Lee, K. H. (2014). Staffing and job satisfaction: Nurses and nursing assistants. *Journal of Nursing Management*, 22(4), 465–471.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341–349.
- Karjalainen, L. (2015). *Tilastotieteen perusteet*. Ristiina: Pii-kirjat.
- Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, ... & Virtanen, S. (2013). *Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Keskinen, S. (2005). *Luottamus, sitoutuminen ja sopimus*. Helsinki: Kunnallissalan kehittämissäätiö.
- Klein, H. J., Becker, T. E. & Meyer, J. P. (2009). *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*. New York: Routledge.
- Koestner, R., & Losier, G. F. (2002). Distinguishing three ways of being highly motivated: A closer look at introjection, identification, and intrinsic motivation. Teoksessa E. L. Deci & R. M. Ryan (toim.), *Handbook of self-determination research* (s. 101–121). Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342.
- Kröger, T., Van Aerschot, L., & Puthenparambil, J. M. (2018). *Hoivatyö muutoksessa: suomalainen vanhustyö pohjoismaisessa vertailussa*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

- Kuokkanen, L., Leino-Kilpi, H., & Katajisto, J. (2003). Nurse empowerment, job-related satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Nursing Care Quality*, 18(3), 184–192.
- Lee, K., Carswell, J. J., & Allen, N. J. (2000). A meta-analytic review of occupational commitment: relations with person- and work-related variables. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 799–811.
- Lepper, M. R., Greene, D., & Nisbett, R. E. (1973). Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the "overjustification" hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 28(1), 129–137.
- Leskinen, E. (1987). *Faktorianalyysi: Konfirmatoristen faktorimallien teoria ja rakentaminen*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Luthans, F., Baack, D., & Taylor, L. (1987). Organizational commitment: Analysis of antecedents. *Human Relations*, 40(4), 219–235.
- Martela, F. & Jarenko, K. (2014). *Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostavuus kohtaavat*. Helsinki: Eduskunnan tuottavuusvaliokunnan julkaisu 3/2014.
- Martela, F., & Ryan, R. M. (2016). The benefits of benevolence: Basic psychological needs, beneficence, and the enhancement of well-being. *Journal of Personality*, 84(6), 750–764.
- McGraw, K. O. (1978). The detrimental effects of reward on performance: A literature review and a prediction model. Teoksessa M. Lepper & D. Greene (toim.), *The hidden costs of reward: New perspectives on the psychology of human motivation* (s. 33–60). London: Psychology Press.
- McNeese-Smith, D. K. (1997). The influence of manager behavior on nurses' job satisfaction, productivity, and commitment. *The Journal of Nursing Administration*, 27(9), 47–55.
- Menezes, I., Bittencourt Bastos, A. V., Riccio Duran, V., Veloso, T., & Almeida, K. (2015). Organizational commitment: Towards an integrated concept linking the attitudinal and behavioral approaches. *International Journal of Management Sciences*, 6(4), 204–217.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372–378.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
- Moody, R. C., & Pesut, D. J. (2006). The motivation to care. *Journal of Health Organization and Management*, 20(1), 15–48.
- Morrow, P.C. (1993). *The theory and measurement of work commitment*. Greenwich, Connecticut: JAI PRESS.
- Mowday, R., Porter, L. & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Muhonen, T. (17.1.2020). *Tilastot alanvaihtajista eivät tue väitettä hoitoalan ahdingosta, sanoo Tilastokeskuksen yliaktuaari*. Haettu: <https://www.hs.fi/politiikka/art-2000006376602.html>. Viitattu 6.5.2020.
- Mäkikangas, A., Feldt, T., & Kinnunen, U. (2005). Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja hyvinvointiin. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt, & S. Mauno (toim.), *Työ leipälajina* (s. 56–74). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Naquin, S. S., & Holton III, E. F. (2002). The effects of personality, affectivity and work commitment on motivation to improve work through learning. *Human Resource Development Quarterly*, 13(4), 357–376.

- Nummenmaa, L. (2009). *Käyttätymistieteiden tilastolliset menetelmät*. Helsinki: Tammi.
- Nunally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2. painos). New York: McGraw-Hill
- Parsons, S. K., Simmons, W. P., Penn, K., & Furlough, M. (2003). Determinants of satisfaction and turnover among nursing assistants: The results of a statewide survey. *Journal of Gerontological Nursing*, 29(3), 51–58.
- Pearce, C. L., & Herbig, P. A. (2004). Citizenship behavior at the team level of analysis: The effects of team leadership, team commitment, perceived team support and team size. *The Journal of Social Psychology*, 144(3), 293–310.
- Pelletier, L. G., Dion, S., Tuson, K., & Green-Demers, I. (1999). Why do people fail to adopt environmental protective behaviors? Toward a taxonomy of environmental amotivation. *Journal of Applied Social Psychology*, 29(12), 2481–2504.
- Pittman, T. S., & Zeigler, K. R. (2007). Basic human needs. Teoksessa A. W. Kruglanski & E. T. Higgins (toim.), *Social psychology: Handbook of basic principles* (2. painos) (s. 473–489). New York: Guilford.
- Puusa, A., & Reijonen, H. (2011). *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*. EU: UNIPress.
- Raineri, N., Paillé, P., & Morin, D. (2012). Organizational citizenship behavior: An intergenerational study. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 25(3), 147–177.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: The organizational man revisited. *Academy of Management Review*, 12(3), 460–471.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development and wellness*. New York: Guilford Publications.
- Saari, T. (2014). *Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzales-Roma, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Scholl, R. W. (1981). Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, 6(4), 589–599.
- Schreiber, J. B., Nora, A., Stage, F. K., Barlow, E. A., & King, J. (2006). Reporting structural equation modeling and confirmatory factor analysis results: A review. *The Journal of Educational Research*, 99(6), 323–338.
- Schwartz, B. & Wrzesniewski, A. (2019). Reconceptualizing intrinsic motivation: Excellence as goal. Teoksessa K. A. Renninger & S. E. Hidi (toim.), *The Cambridge Handbook of Motivation and Learning* (s. 373–393). Cambridge: Cambridge University Press.
- Steiger J. H. (2007). Understanding the limitations of global fit assessment in structural equation modeling. *Personality and Individual Differences*, 42, 893–898.
- Suominen, T., Leino-Kilpi, H., Merja, M., Doran, D. I., & Puukka, P. (2001). Staff empowerment in Finnish intensive care units. *Intensive and Critical Care Nursing*, 17(6), 341–347.
- Sutela, H. & Lehto, A-M. (2014). *Työolojen muutokset 1977-2013*. Helsinki: Tilastokeskus.
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work extrinsic and intrinsic motivation scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science* 41(4), 213–226.
- Vandenberghe, C., Stinglhamber, F., Bentein, K., & Delhaise, T. (2001). An examination of the cross-cultural validity of a multidimensional model of commitment in Europe. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32(3), 322–347.

- Varjus, S. L., Suominen, T., & Leino-Kilpi, H. (2003). Autonomy among intensive care nurses in Finland. *Intensive and Critical Care Nursing*, 19(1), 31–40.
- Vasalampi, K. (2017). Itsemääräämisteoria. Teoksessa K. Salmela-Aro & J.-E. Nurmi (toim.), *Mikä meitä liikuttaa: motivaatiopsykologian perusteet* (s. 54–65). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vasalampi, K., Salmela-Aro, K. & Nurmi, J.-E. (2009). Adolescents' self-concordance, school engagement and burnout predict their educational trajectories. *European Psychologist*, 14, 332–341.
- Viitala, R. (2007). *Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418–428.
- Wiener, Y., & Vardi, Y. (1980). Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes—An integrative approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26(1), 81–96.

Liitteet

LIITE 1. Kyselylomake. (avoimet kysymykset rajattu pois tarkastelusta ja organisaation nimi on peitetty).

1) Minä vuonna olet syntynyt?

Valitse... Valitse... ▼

2) Mikä on sukupuolesi?

☐ Nainen

☐ Mies

☐ Muu

3) Kuinka monta vuotta olet työskennellyt organisaatiossa?

Valitse... Valitse... ▼

Taustakysymykset (osa rajattu tutkimuksen ulkopuolelle)

6) Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä asteikolla 1-5 (1=ei ollenkaan samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä)?

	1	2	3	4	5
Koen, että voin melko vapaasti hyödyntää ammattitaitoani omassa työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin vaikuttaa työyhteisöni toimintaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin vaikuttaa oman työni suorittamistapaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on vaikutusmahdollisuus päivittäistä työtän koskevassa päätöksenteossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen mielestäni hyvä työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen työni tulokseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen taitava työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen itseni päteväksi työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minusta tuntuu, että voin luottaa työyhteisöni jäseniin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen olevani työyhteisömme jäsen ja osa porukkaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minun on helppo tulla toimeen työkavereideni kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muodostamme työkavereideni kanssa yhteisöllisen ja tiiviin ryhmän	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Psykologiset perustarpeet: 1-4 autonomia, 5-8 pätevyys, 9-12 yhteisöllisyys

7) Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä asteikolla 1-5 (1=en ollenkaan samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä)?					
	1	2	3	4	5
Nautin työni tekemisestä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuvallisin työtäni hyvin mielenkiintoiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtä tehdessäni havahdun usein ajattelemaan, että pidän työstäni hyvin paljon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päivittäinen työni pitää kiinnostukseni yllä työtäni kohtaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tekemäni työ on mielestäni tärkeää ja merkityksellistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin toimia työssäni omien arvojeni mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että työni tukee tavoitteitani ja auttaa minua saavuttamaan niitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvostan omaa työtäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teen työni hyvin lähinnä sen vuoksi, etten joutuisi noloon tilanteeseen tai kokemaan häpeän tunnetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluan olla työssäni hyvä, jotta menestyisin ja saisin ihailua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työskentelen tavoitteenani saada sosiaalista hyväksyntää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teen työni hyvin, sillä nautin kehujen ja tunnustuksen saamisesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sisäinen ja ulkoinen motivaatio: 1-4 täysin sisäinen säätely / sisäsyntyinen motivaatio, 5-8 integroitu säätely / sisäistetty motivaatio, 9-12 sisäistetty ulkoinen säätely / sanalliset palkkiot

8) Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä asteikolla 1-5 (1=en ollenkaan samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä)?					
	1	2	3	4	5
Panostan työhöni hyvin paljon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulle on tärkeää tehdä työni hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavoittelen työssäni erinomaisia tuloksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Panostan työhöni usein vaadittua määrää enemmän	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työhön panostaminen 1-4

11) Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä asteikolla 1-5 (1=ei ollenkaan samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä)?					
	1	2	3	4	5
Ammattini on tärkeä osa identiteettiäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen ylpeä ammatistani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nautin ammatissani toimimisesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen, että minulla on velvollisuus jatkaa ammatissani työskentelyä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni ihmisten tulee pysyä kohtuullisen ajanjakson ajan siinä ammatissa, johon he ovat kouluttautuneet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaikka alanvaihdosta saattaisi olla itselleni hyötyä, minusta ei olisi oikein vaihtaa alaa tällä hetkellä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisöni merkitsee minulle paljon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen kiintynyt omaan työyhteisööni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisöni on minulle tärkeä ja se on yksi suurimmista syistä sille, miksi jatkan [REDACTED] työskentelyä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jos jättäisin [REDACTED] minusta tuntuisi, että aiheuttaisin pettymyksen työkavereilleni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikköni asiakkaat ovat minulle hyvin tärkeitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutussuhteet asiakkaideni kanssa ovat minulle hyvin merkityksellisiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jos jättäisin [REDACTED] olisin surullinen menettäessäni asiakassuhteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen uskollisuutta asiakkaitani kohtaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ammatillinen sitoutuminen: 1-3 affektiivinen ammatillinen sitoutuminen, 4-6 normatiivinen ammatillinen sitoutuminen. Työkavereihin/kollegoihin sitoutuminen 7-10. Asiakkaisiin sitoutuminen 11-14.

12) Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä asteikolla 1-5 (1=ei ollenkaan samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä)?					
	1	2	3	4	5
Luulen, että minun voisi olla vaikeaa kiintyä johonkin toiseen organisaatioon yhtä paljon kuin omaan yksikkööni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen vahvaa kuuluvuuden tunnetta [REDACTED] kohtaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen iloinen ollessani osa [REDACTED]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen, että [REDACTED] kohtaamat haasteet ovat myös omia haasteitani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni ihmiset vaihtavat työpaikasta toiseen nykypäivänä liian usein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni ei ole oikein, että vaihtaisin toiseen työpaikkaan, vaikka saisin paremman tarjouksen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksi suurimmista syistä [REDACTED] työskentelylleni on, että mielestäni ihmisten tulee pysyä lojaalina työnantajalleen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni organisaatiosta toiseen hyppiminen on väärin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minun olisi hyvin vaikeaa lähteä organisaatiosta, vaikka niin haluaisinkin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pelkään seurauksia, jos oma-aloitteisesti lopettaisin [REDACTED] työskentelyn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jatkan [REDACTED] työskentelyä suureksi osaksi sen vuoksi, että sen jättäminen aiheuttaisi suuria henkilökohtaisia uhrauksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jos jättäisin [REDACTED] minulla ei olisi juurikaan muita vaihtoehtoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Organisaatiositoutuminen: 1-4 affektiivinen organisaatiositoutuminen, 5-8 normatiivinen organisaatiositoutuminen, 9-12 jatkuvuusorganisaatiositoutuminen

13) Vastaa seuraavaan kysymykseen asteikolla 1-5 (1=vahvasti eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä)					
	1	2	3	4	5
En aio jättää organisaatiota lähitulevaisuudessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lähtöaikomus.